

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SUA RELEVÂNCIA NAS FUTURAS AUTARQUIAS EM ANGOLA:

ESTUDO EXPLORATÓRIO

Francisco Ndawanapo Tamuti Himuhanga

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica
Julho de 2015



Instituto Superior de Educação e Ciências

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS
Escola de Gestão

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SUA RELEVÂNCIA NAS FUTURAS AUTARQUIAS EM
ANGOLA: ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Autor: **Francisco Ndawanapo Tamuti Himuhanga**

Orientador: **Doutor Manuel Brazinha Firmino**

Julho de 2015

Dedico a DEUS que nos criou e foi criativo
nesta tarefa.

Seu fôlego de vida em mim me foi sustento

E me deu coragem para seguir em frente.

E dedico especialmente aos meus filhos, Zainer, Azinaide, Sandro, e minha irmã Sandra.

AGRADECIMENTOS

Muito especialmente a DEUS pela força que me deu para ultrapassar os vários obstáculos que a vida impõe.

Desejo agradecer ao meu orientador Doutor MANUEL BRAZINHA FIRMINO, pela disponibilidade, atenção dispensada, paciência, dedicação e profissionalismo... um Muito Obrigado.

À minha família, em especial à mãe Arminda Ndahanguapo e minha segunda mãe Gloriosa Domingas (irmã).

À minha esposa, Isabel Justeza João, pelo incentivo, compreensão e encorajamento, durante todo este período.

Aos meus colegas de Mestrado em Gestão Autárquica (Gimbraz, Orlando, Justina, Nina, Eliseu, Hamilton, Sacupia e Maristela) pelos momentos de entusiasmo partilhados em conjunto.

Aos meus amigos (Wakapupa, Paulo, Pelágio, Tio Zé) pelo seu apoio.

A todos os demais...

RESUMO

Este trabalho tem como objectivo central fazer uma análise de “um estudo exploratório sobre a formação profissional e sua relevância nas futuras autarquias em Angola”, sendo um país em franco desenvolvimento e com o desafio de conseguir colocar a formação na órbita das grandes preocupações dos decisores sobre o futuro da administração local e, ao mesmo tempo, oferecer quadros ao mercado de trabalho que, por terem sido treinados pelas instituições de formação, sejam reconhecidos como tendo valor acrescentado. Procurou-se com o presente trabalho apresentar teorias sobre a formação profissional e seu historial, bem como fazer a comparação dos processos de aquisição e inculcação de conhecimentos. O estudo faz ainda a análise da evolução da formação profissional na administração de Angola por períodos administrativos. Em termos das autarquias, o estudo visou uma perspectiva da evolução do processo de Desconcentração e Descentralização em curso no país desde 2001. Foi privilegiado o inquérito por questionário aberto junto aos funcionários do Instituto de Formação da Administração Local (IFAL) por ser o instituto afecto à formação dos quadros que integram a administração local do Estado.

Palavras-chave: formação, formação profissional, desconcentração, descentralização.

ABSTRACT

This work has as main objective to make an analysis of “an exploratory study on vocational training and its relevance in the future authorities in Angola”, being a country in full development and challenges of getting put training in the orbit of the major concerns of decision-makers on the future the local administration and at the same time providing the labor market tables for having been trained by training institutions, are recognized as having added value. We tried to work with these present theories on vocational training and its history as well as making a comparison of the processes of acquisition and inculcation of knowledge. The study also makes analysis of the development of vocational training in the administration of Angola by administrative periods. In terms of municipalities, this study involved a perspective of the evolution of devolution and decentralization process underway in the country since 2001. He was privileged inquiry by open questionnaire, with employees of the Local Administration Training Institute (IFAL) for being the affection Institute the formation of the tables that make up the local State administration.

Keywords: training, vocational training deconcentration, decentralization.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE QUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
GLOSSÁRIO DE SIGLAS.....	xii
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I – Abordagem teórica a respeito da evolução histórica da formação profissional.....	16
1.1. Introdução	16
1.2. Formação profissional como aprendizagem ao longo da vida e como instrumento para a preparação para o mercado de trabalho e desenvolvimento pessoal e social.....	18
1.3. Possíveis áreas de intervenção da formação	21
1.4. Relatividade dos conceitos: formação, educação, treino e desenvolvimento	23
CAPÍTULO II – Evolução da Formação Profissional na Administração Angolana	29
2.1. Introdução	29
2.2. Administração do Período Colonial; Pós-Independência (1975); Segunda República (1991) e os desafios da Terceira República	30
2.2.1. Administração do Período Colonial.....	30
2.2.2. Administração Pós-Independência (1975)	32
2.2.3. Administração da Segunda República (1991)	35
2.2.4. Os desafios da Terceira República.....	40
2.3. Formação profissional: o caso de Portugal.....	42
2.4. Relevância da formação para o indivíduo, organizações, economias e desenvolvimento do país	48
2.4.1. Relevância da formação para a economia e desenvolvimento de Angola	53
CAPÍTULO III – Perspectiva da evolução das autarquias em Angola	55
3.1. Processo de desconcentração e descentralização em Angola	55
3.2. Relevâncias da formação profissional para futuras autarquias em Angola	59
3.3. A desconcentração administrativa da Província de Luanda	62
CAPÍTULO IV – Apresentação dos resultados recolhidos do Instituto de Formação da Administração Local e análise das respostas ao inquérito por questionário.....	65
4.1. Metodologia	65

4.2. Fontes de informação	67
4.3. Justificação da estrutura do questionário	67
4.4. Breve caracterização do IFAL	68
4.5. Formação e capacitação dos quadros	69
4.6. Formação dos quadros por cursos (anos 2012 a 2013).....	72
4.7. Curso Médio de Administração Local e Autárquica (CMALA) e inserção profissional	88
4.8. Resultados do questionário e sua análise.....	91
CONCLUSÃO	101
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS.....	114

INDÍCE DE QUADROS

Quadro 1. Tipologias dos cursos.....	70
Quadro 2. Primeiras formações	71
Quadro 3. Questão 2 – Percepção de aproveitamento da formação.....	92
Quadro 4. Questão 3 – Alcance dos objectivos preconizados.	92
Quadro 5. Questão 4 – Modelo de gestão quanto à implementação das autarquias.	93
Quadro 6. Questão 5 – Grau de absorção e retenção dos quadros pelas administrações municipais.	94
Quadro 7. Questão 6 – Eficácia de prestação de serviço dos quadros formados.....	96
Quadro 8. Questão 7 – Integração dos alunos do CMALA.....	97
Quadro 9. Questão 8 – Efeitos da formação para o desenvolvimento local.	98
Quadro 10. Questão 9 – Impacto da formação profissional em alternância na melhoria dos jovens.....	99
Quadro 11. Questão 10 - Adesão das AM às formações ministradas pelo IFAL.	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de formandos por tipo de Cursos de Curta Duração de Âmbito Local no ano de 2012	72
Gráfico 2. Percentagem de formandos por tipo de Cursos de Curta Duração de Âmbito Local no ano de 2012.....	73
Gráfico 3. Percentagem dos Cursos de Curta Duração de Âmbito Local no ano de 2013.	74
Gráfico 4. Número de formandos por tipo de cursos de Curta Duração de Âmbito Regional no ano de 2012.	74
Gráfico 5. Percentagem de formandos por tipo de cursos de curta duração de Âmbito Regional no ano de 2012.	75
Gráfico 6. Número de formandos por tipo de Cursos de Curta Duração de Âmbito Regional no ano de 2013.	76
Gráfico 7. Percentagem de formandos por tipo de Cursos de C. D. de A. R. no ano de 2013.	76
Gráfico 8. Número de formandos nos cursos de MDAR 2012.....	77
Gráfico 9. Número de formandos e Cursos de média duração de âmbito regional.	78
Gráfico 10. Percentual de CMDAR 2013.....	79
Gráfico 11. Número de formandos e tipos de Cursos por Encomenda 2012.	80
Gráfico 12. Percentual dos CE 2012.....	81
Gráfico 13. Número de formandos por CE 2013.....	82
Gráfico 14. Percentual dos CE 2013.....	82
Gráfico 15. Percentual 2013.	83
Gráfico 16. Cursos financiados 2013.....	84
Gráfico 17. Cursos de curta duração de âmbito local 2012 e 2013.	85
Gráfico 18. Número de formandos e número de cursos realizados de media duração 2012 e 2013.....	86
Gráfico 19. Número de formandos e Número de cursos por encomenda 2012 e 2013. ...	86
Gráfico 20. Comparativo dos alunos do Curso Médio dos anos 2012 e 2013.	89

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura Orgânica.....	69
-----------------------------------	----

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CACAS – Conselhos de Auscultação e Concertação Social
CENFFOR – Centro Nacional de Formação de Formadores
CFPA – Centro de Formação Profissional dos Açores
CINFOTEC – Centro Integrado de Formação Tecnológica
CIRA – Comissão Internacional para a Reforma Administrativa
CNFM – Centro Nacional de Formação de Monitores
ENAD – Escola Nacional da Administração
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ESCORPFs – Escolas Rurais de Capacitação e Ofícios
CPPPGL - Centro de Pesquisa em Políticas Públicas e Governação Local
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional
IFAL – Instituto de Formação da Administração Local
INAFOP – Instituto Nacional de Formação Profissional
INAP – Instituto Nacional de Administração Pública
INEFOP – Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional
MAPESS – Ministério de Emprego e Segurança Social
MAPTESS – Ministério da Administração Pública Trabalho Emprego e Segurança Social
MAT – Ministério da Administração do Território
MED – Ministério da Educação
ONG – Organização Não-Governamental
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PREA – Programa de Reforma Administrativa
SEF – Sistema Económico Financeira
SFP – Serviço de Formação Profissional
SNE – Serviço Nacional de Emprego
SRP – Serviço de Reabilitação Profissional.

INTRODUÇÃO

Sendo um país que se encontra em reconstrução para o desenvolvimento e a caminhar para a criação de autarquias, a formação em Angola torna-se um processo fundamental e um pilar para a sua economia e a sociedade, especificamente a formação profissional como processo contínuo de aquisição sistemática de competências profissionais, reconhecidas e validadas ao longo da vida, para o exercício adequado de uma profissão em qualquer ramo da actividade económica. Assim sendo, numa altura em que as regras da competitividade ditam o sucesso das organizações, a formação profissional é um instrumento ideal para minimizar a diferença entre a situação actual e situação desejada. É, de facto, a ferramenta certa para impor e direccionar as competências dos recursos humanos de forma a permitir a adaptabilidade dos colaboradores à mudança.

A formação profissional é um instrumento de Gestão de Recursos Humanos que, através do cumprimento de objectivos e da aplicação de recursos necessários, permite atingir os objectivos da organização e potenciar o desenvolvimento das pessoas. Torna-se indispensável que o processo de formação profissional esteja orientado para atingir os objectivos de qualquer organização ou empresa (Cordeiro, 2008).

Actualmente as exigências da competitividade e os constrangimentos são elevados; a margem de manobra, tanto das empresas como da Administração Pública, é cada vez mais diminuta trazendo mudanças permanentes que exigem pessoas qualificadas, independentemente do cargo ou função que desempenham. Este facto faz com que alguns métodos das organizações se tornem cada vez mais ultrapassados, perdendo relevância organizacional. Para tal, a formação profissional surge como um instrumento importantíssimo para colmatar as lacunas existentes nas organizações, respondendo assim, simultaneamente, às necessidades de desenvolvimento pessoal e organizacional.

O presente trabalho parece-nos muito importante e oportuno face ao esforço de formação pelo qual a Administração angolana vai ter de passar e, muito particularmente, os funcionários que desempenham e virão a desempenhar funções nas futuras autarquias. Logo, há um longo caminho a percorrer e as viragens das opções políticas legislativas do país exigem que se repense todo o sistema administrativo. Na verdade este processo leva tempo e, para além dos estudos, exige experiência e vivência das situações dos cidadãos. Por outras palavras, trata-se de um trabalho árduo, pois a competência não é algo que, por muito que se

deseje, se consiga alcançar automaticamente. Aliás, o próprio sistema de ensino formal e institucional do país respeita uma pirâmide cuja base é a escolaridade obrigatória. Esta é a meta a seguir para que, de forma progressiva, a educação e formação profissional se torne primeiro eficiente e depois eficaz; todos terão a ganhar com isso, a sociedade em geral e o país, em última instância. Sabemos que esta tarefa fundamental leva tempo até produzir os resultados esperados. De facto, numa das viragens recentes que o país tomou sentiu-se a necessidade de criar instituições com capacidades e objectivos de formação profissional nas organizações, especialmente na Administração Pública Nacional.

Daí a escolha do tema sobre as nossas motivações e expectativas pessoais, académicas e socioculturais, como angolanos desta nova geração esperançosa de um futuro melhor a todos os níveis da vida. Foi nosso propósito responder às questões norteadoras da presente pesquisa:

- 1- O que já foi feito em torno da formação profissional desde a existência de Angola como república?
- 2- As formações estão orientadas para as necessidades dos formandos, sobretudo com os cursos profissionalizantes e com os itinerários formativos?
- 3- A capacitação do pessoal tem sido extensiva e incorpora muitos temas diferentes e de bastante valor para as Administrações Municipais?
- 4- A quantidade de formados é suficiente para corresponder à institucionalização das autarquias?

No entanto, para este trabalho procurámos um breve historial da administração angolana bem como das várias fases de reformas e o estado actual da mesma. Desta feita também nos debruçámos sobre as instituições de formação profissional existentes no país com maior realce para o Instituto de Formação da Administração Local (IFAL) por este estar encarregue para a capacitação dos agentes afectos à Administração local do Estado, tendo como principais atribuições: organizar e realizar cursos de formação, seminários de aperfeiçoamento técnico e estágios; promover cursos de formação e a capacitação para o ingresso e ascensão na carreira; promover o curso Médio de Administração Local e Autárquica. Nesta perspectiva, o presente trabalho é de carácter teórico-exploratório e está dividido da seguinte forma:

- 1- No primeiro capítulo do projecto fazemos a apresentação de uma abordagem teórica a respeito da evolução histórica da formação profissional;
- 2- No segundo capítulo é feita uma abordagem sobre a evolução da formação profissional na administração angolana;

- 3- No terceiro capítulo trata-se da perspectiva da evolução das autarquias em Angola;
- 4- No quarto capítulo deste trabalho fazemos a apresentação dos resultados recolhidos através de análise documental e dos resultados do questionário aplicado a dez (10) especialistas gestores do Instituto de Formação da Administração Local do Estado.

Finalizamos com a conclusão, na qual apresentamos sugestões e apresentamos os resultados gerais a respeito da nossa problemática por referência aos objectivos almejados.

Objectivo Geral

Este trabalho tem como objectivo geral constituir-se como um estudo de carácter exploratório, que pretende gerar informação rigorosa, certificada e relevante sobre o processo da execução de políticas de aperfeiçoamento e modernização da Administração Local do Estado e da Administração Autárquica, através da formação dos seus agentes, da investigação e da assessoria técnica.

Objectivos específicos

A presente tese tem como objectivos específicos:

- 1- Analisar o percurso histórico da administração em termos de formação profissional;
- 2- Descrever o estágio do processo de reforma administrativa em curso;
- 3- Verificar o grau de efectivação das acções formativas;
- 4- Verificar em termos parciais o grau de eficácia e eficiência na prestação dos serviços dos quadros formados.

CAPÍTULO I – Abordagem teórica a respeito da evolução histórica da formação profissional

1.1. Introdução

Ao longo da história e em inúmeras actividades, os mais novos acompanhavam os mais velhos nas suas actividades diárias, como a caça ou a fabricação de utensílios. Além de reforçarem os laços familiares, estas práticas constituem-se como um corpo complexo de processos através dos quais os jovens recebem os ensinamentos necessários para mais tarde tomarem o lugar dos pais.

Durante muito tempo a preparação profissional dos jovens era feita pelas famílias, porque as tarefas e os ofícios se mantinham inalterados ao longo das gerações (Quintão, 1999). As artes e os ofícios eram transmitidos através do acompanhamento dos adultos e através de práticas, com uma aquisição de conhecimentos mais fácil e rápida. Mais tarde, com o aparecimento da produção capitalista e do trabalho assalariado, a formação dada pela família revelou-se insuficiente, passando a escola a ter também a tarefa, cada vez mais relevante, de formação dos jovens.

As sociedades evoluíram e a escola tornou-se, cada vez mais, parte integrante da vida dos indivíduos, conseqüentemente, surgiu um grau elevado de competências necessárias para integrar a vida activa das pessoas (Ngulube, 2010). No entanto, a educação profissional passou a ser sempre um complemento à educação básica, de carácter geral. Grande parte dos perfis profissionais propostos pelo sector produtivo apresentam características muito vinculadas à formação geral do trabalhador, no sentido em que esta precisa de ter uma forte base humanística, científica e tecnológica, bem como competências para a tomada de decisão, para o trabalho em grupo e para a adequação às constantes mudanças que se processam no mundo do trabalho.

De igual modo, entre as formas ancestrais de aquisição de conhecimentos e informações sobre o trabalho estão as lições fornecidas pelos colegas com mais experiência, no regime em que os mestres orientam os aprendizes na arte e no ofício. Esta metodologia de formação encerra múltiplas virtudes, como o grau de proximidade entre o fornecedor da informação e o receptor, bem como a supervisão cuidada e personalizada por parte do responsável pela integração teórico-prática em um campo. Todavia, vários entendidos na matéria afirmam que

é lenta e inadequada sob vários pontos de vista. Cunha *et al.* (2012, p. 381) dão-nos um exemplo:

“Por exemplo, não permite a aprendizagem por grupos grandes e está altamente dependente das capacidades pedagógicas dos mestres. Para ultrapassar estas e outras desvantagens, existem procedimentos mais organizados e sistemáticos de transmitir os conhecimentos necessários para desempenhar funções numa empresa, como a exposição de temas para um grupo, levado a cabo por um especialista. No seu conjunto, estas práticas delimitam o conceito de formação”.

A formação é definida como o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas para um determinado grupo focal, com o objectivo de provocar uma mudança nas capacidades, conhecimentos e atitudes e comportamentos dos membros que compõem esta organização. Os novos conhecimentos, capacidades e atitudes devem pois ser adquiridos, aprendidos e aplicados no trabalho de forma a melhorar o desempenho da organização (Carvalho e Nascimento, 2004). Diante desta noção, a formação é apresentada como um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão de estratégias e modos operatórios para melhor o desempenho na função.

Naturalmente, a economia começou a exigir uma adequada ligação entre a escola e o mercado de emprego (Correia, 2003). De facto, relacionando com as teorias do capital humano, com o nível de escolaridade da população e com o desenvolvimento económico do país, defendemos que o aumento do nível de escolaridade leva a um aumento de desenvolvimento económico; daí a importância da influência do sistema educativo (Carneiro 1995, citado por Melo 2006, p. 26).

De facto, as metodologias de transmissão de conhecimentos utilizadas nas sociedades tradicionais encerram múltiplas vantagens e desvantagens para o processo de formação. Para ultrapassar as desvantagens do processo tradicional foi estudado um conjunto de procedimentos mais organizados e sistematizados de transmitir os conhecimentos necessários para desempenhar funções em qualquer organização. Há, portanto, necessidade de romper com os paradigmas tradicionais para que se alcancem objetivos propostos para a educação básica e para a educação profissional. Tornou-se corrente afirmar que o conhecimento é hoje o principal factor da produção (Cunha *et al.*, 2012). *Aprender a aprender* coloca-se, assim, como competência fundamental para inserção numa dinâmica social que se reestrutura continuamente. A perspectiva da educação deve ser, pois, desenvolver meios para uma aprendizagem permanente, que permita uma formação continuada, tendo em vista a construção da cidadania (Fonseca, 2008) para a melhoria e desenvolvimento das sociedades.

1.2. Formação profissional como aprendizagem ao longo da vida e como instrumento para a preparação para o mercado de trabalho e desenvolvimento pessoal e social

Actualmente a formação profissional é vista como um conjunto de actividades que tem como objectivo essencial assegurar a aquisição de capacidades práticas, conhecimentos e aptidões necessárias para ocupar um emprego numa profissão, função determinada ou num grupo profissional em qualquer sector de actividade económica (Almeida e Bernardes, citado por Moreira, 2011, p. 9).

Convenientemente, este fenómeno pode ser visto como resultado de uma transição cultural fortemente marcada por mutações técnico-económicas e políticas que hoje vivemos, e que se reflecte numa sociedade capitalista, da informação e de globalização económica, de facto, onde a formação tende a ser útil ao tecido produtivo. Cada vez mais se afirma a utilidade de se pensar no papel da formação na sociedade, bem como na relação entre a formação e a sociedade. É certo que, neste quadro de reflexão, é oportuno tomar como exemplo o caso da existência de uma entidade que é requerente de uma mão-de-obra altamente qualificada, a qual terá de responder às exigências que lhe são propostas.

Citando Chiavenato (2004, p. 45),

“A formação profissional é a educação profissional institucionalizada ou não que prepara a pessoa para uma profissão em determinado mercado de trabalho”.

Os objectivos da formação profissional e da educação são amplos e mediatos, alcançados a longo prazo e visando qualificar a pessoa para uma futura profissão. Face à necessidade crescente de se investir numa formação profissional associada a processos de desenvolvimento competitivo e de produção da coesão social, a formação torna-se um instrumento que garante a sustentabilidade dos processos de competitividade económica e de coesão social, ao mesmo tempo em que permite aos actores sociais desenvolver capacidades de afirmação e participação dos processos de mudança socioeconómica (Alves e Bernardes, 2008, citado por Melo, 2011). É legítimo afirmar que este fenómeno pode ser visto como o resultado de uma transição cultural fortemente marcada por mutações técnicas, económicas e políticas que hoje vivemos, e que se reflecte numa sociedade capitalista, da informação e de globalização económica (Moreira, 2011).

Correia (2003, p. 12) afirma que:

“A formação é um catalisador das trocas entre diferentes linguagens do trabalho, um catalisador das potencialidades formantes dos exercícios do trabalho, exercendo simultaneamente uma permanente vigilância crítica sobre a organização, sobre as tendências que tendem a desqualificá-la”.

Logo, a formação passa a ser considerada uma acção destinada essencialmente a preparar os jovens na escolha de uma profissão ou de uma carreira, familiarizando-os com os materiais, ferramentas, máquinas e equipamentos diversos, bem como sobre as normas de trabalho próprias de várias actividades profissionais (MAPESS,¹ 2008).

Somos da opinião que a formação ao longo da vida, face às mudanças no tecido empresarial, é tida como um instrumento estratégico na definição das políticas sociais, económicas e de emprego sendo também um agente provocador progressivo de mudanças de competências e qualificações dos indivíduos tendentes às exigências do mundo do trabalho. A formação comporta, neste sentido, várias subdivisões, segundo o fim e o nível de formação, a idade ou outras características das pessoas a formar, bem como o local onde a formação se desenvolve, implicando sempre uma certa aprendizagem de conhecimentos novos. Por isso, a formação profissional é um processo contínuo de aquisição sistemático de competências profissionais ao longo da vida (MAPESS, 2008).

A formação tornar-se-á o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de introduzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho. Os novos conhecimentos, capacidades e atitudes devem pois ser aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da empresa. Esta noção apresenta a formação como um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas de uma organização, seja ela pública ou particular, através da transmissão de estratégias e modos operatórios para melhorar o desempenho na função.

Numa perspectiva mais ampla, a formação é tida como um processo, formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. Mas é também uma realidade que toda estrutura de aquisição de conhecimentos do homem não é unicamente

¹ MAPESS actualmente MAPTSS.

activada em ambientes controlados, pois ela pode ocorrer em todos os momentos e situações do ciclo da vida do indivíduo, o que remete para uma perspectiva mais inclusiva. Na conjuntura teórica, de forma comparativa, a aquisição de conhecimento ocorre em torno da estrutura social e não depende da combinação entre lugar ou situação. As salas de aulas, de acordo com experiências anteriores e por relação com outras situações da vida, tornam-se os locais com maior capacidade para os homens adquirirem conhecimentos com flexibilidade e facilidade.

Neste trilha de ideias, Cunha *et al.* (2012) através de um estudo comparativo de locais de aquisição de conhecimentos, mostram de modo percentual que a aprendizagem pode ocorrer em todos os momentos e situações da vida, o que nos remete para uma perspectiva mais inclusiva. Em termos percentuais as amostras dizem que a capacidade de aprendizagem em sala de aula é de 90%, em seminários públicos é de 55%, com estudos de caso (com base na *web*) é de 47%, através da representação de papéis é de 35%, com auto-estudos (sem computador) é de 25%, com jogos de empresas é de 22%, em aulas virtuais (apoiados por instrutor) é de 20%, com jogos de computador é de 10%. Alguns exemplos de tais momentos e situações de aprendizagem são as conversas com chefias e colegas de serviço, reuniões de trabalho, participações em processos colectivos de tomada de decisão, encontros, experiências e missões no estrangeiro. Estes e outros exemplos traduzem, de grosso modo, algumas vias de formação modernas, como a aprendizagem em acção (*action learning*²), o *e-learning*³ ou a aprendizagem organizacional.

A formação deve ser vista portanto como uma filosofia de vida organizacional favorável a todos grupos organizados, já que pode garantir o desenvolvimento constante de competências, conhecimentos e atitudes, perceptíveis em padrões comportamentais que são essenciais ao desempenho adequado das tarefas profissionais. De facto, a formação contém uma dimensão de educação associada a princípios e fundamentos mais próprios, combinando o desenvolvimento pessoal do indivíduo com as exigências do contexto empresarial e de trabalho.

Mas a formação não deve ser vista apenas como uma prática da vida organizacional levada a cabo em momentos definidos para o efeito. Nesta lógica, a formação constitui um

² Processo pelo qual as pessoas trabalham e aprendem juntas, abordando problemas reais e reflectindo sobre suas acções.

³ Corresponde a um modelo de ensino não presencial suportado por tecnologia.

elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua, visto que, enquanto actividade, favorece a evolução global da personalidade do indivíduo partindo dos conhecimentos adquiridos e de experiências vividas, permitindo alcançar uma maior e mais completa realização de si próprio e uma melhor adaptação como meio de inserção, nomeadamente no plano socioprofissional (Cunha *et al.*, 2012), sendo também um meio permanente de ajustamento da organização à envolvente, um modo de os recursos humanos da organização corresponderem ao desígnio estratégico da mesma – e um meio fundamental para as pessoas manterem o emprego, desenvolverem a sua empregabilidade e serem capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal.

Contudo, graças a estes processos organizados de educação, as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes ou comportamentos, aumentando, deste modo, as suas qualificações técnicas ou profissionais, com vista à felicidade e realização, bem como à participação no desenvolvimento sócio – económico e cultural da sociedade. Trata-se, desta forma, de um processo global e permanente através do qual os jovens e adultos, a inserir ou inseridos no mercado de trabalho, se preparam o exercício de uma actividade profissional, cuja síntese e integração possibilitam a adopção de comportamentos adequados ao desempenho da profissão.

1.3. Possíveis áreas de intervenção da formação

Há um conjunto variado de áreas possíveis de intervenção da formação. Na sua forma mais clássica, destina-se a obter resultados em três áreas do saber: *Saber Saber*; *Saber Fazer*; *Saber Ser e Estar* (Cunha *et al.*, 2012, p. 383). Desta forma, o *Saber Saber*, segundo Fonseca (2008), é um conjunto de factores mentais que permitem melhorar conhecimentos gerais e específicos, necessários ao exercício das funções e das capacidades cognitivas. Possuir conhecimentos obtidos pela formação escolar, formação profissional e pelas experiências adquiridas no local de trabalho, enquanto alicerce de toda a qualificação; neste sentido, a competência pode manifestar-se de diversas formas: pela capacidade de análise e diagnóstico de uma situação, bem como pela resolução de um problema no exercício de uma determinada função.

O *Saber Fazer* refere-se às habilidades motoras e ao conhecimento necessário para o trabalho. Este permite obter instrumentos, métodos e técnicas necessárias para o bom

desempenho de funções. *Saber Fazer* é o que a pessoa é capaz de realizar além do que conhece de forma académica, operacional, isto é, este saber é validado quando posto em prática, é reconhecido pela empresa e pago como tal. *Saber fazer* depende da capacidade do trabalhador, do equipamento e tecnologias da organização, isto é, do que a organização dispõe, em função dos meios materiais e da formação. Neste contexto, cabe à empresa definir o âmbito de responsabilidade do activo humano e o grau de desenvolvimento da sua performance na empresa (Cardim, 1998; Nisar, 2004; Peretti, 2004, citados por Fonseca, 2008).

O *Saber Ser e Estar* relaciona-se com as características das pessoas que contribuem para a qualidade das interacções humanas no trabalho e com a formação de atitudes de auto-desenvolvimento. Permite adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos adequados às funções e às necessidades da organização.

Ainda assim, o *Saber Ser e Estar* pode ser visto de forma alternativa, tal como proposto por Chiavenato (2003), nas áreas de intervenção da formação: Transmissão de Informação – assegura a transmissão de conteúdos gerais sobre a organização; Mudança de Atitudes Face ao Trabalho – ajustamento das atitudes e dos comportamentos dos indivíduos à estratégia da organização, de modo a melhorarem as relações interpessoais e promover-lhes a capacidade de autoanálise para consequentemente prover o desenvolvimento pessoal; Desenvolvimento de Capacidades de Trabalho – Capacidade de bem-fazer as tarefas relacionadas as nossas funções; Desenvolvimento de Conceitos – Desenvolver domínios mais abstractos, como pensamento estratégico global, sendo especialmente importante para os gestores.

No entanto, a formação permite aprender a saber, fazer, ser e estar; no extremo das suas possibilidades permite também aprender a aprender, neste que é o seu estágio mais elevado e que engloba as restantes partes da aprendizagem (Cunha *et al.*, 2012). A formação é uma necessidade e uma condição de capacidade competitiva, tanto para os indivíduos como para as organizações. Sem formação os indivíduos perdem empregabilidade. Sem investimento em formação as organizações perdem capacidade de lidarem com as mudanças. Ela deve ser interpretada como um investimento, mais do que como um custo.

1.4. Relatividade dos conceitos: formação, educação, treino e desenvolvimento

Os conceitos *formação*, *educação*, *treino* e *desenvolvimento* surgem frequentemente associados, diferentes e semelhantes, relativamente aos quais nem sempre os autores coincidem no que respeita os critérios de comparação. Daí que os termos podem ser considerados como elementos que reportam meios, técnicas e processos destinados a promover e a encorajar a aprendizagem. Neste sentido, o termo *formação* comporta várias subdivisões, conforme o fim e o nível da formação ou outras características das pessoas a formar, bem como o local onde a formação se desenvolve, implicando sempre uma certa aprendizagem de conhecimentos novos (Cavaco, 2009).

Por isso a formação profissional é um processo contínuo de aquisição sistemática de competências profissionais ao longo da vida (MAPESS, 2008). Este é um fenómeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo, mudando os comportamentos, e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. A aprendizagem, quando compreendida como um processo global, acompanha os diferentes momentos e etapas do itinerário de vida dos cidadãos e acaba por se configurar como um recurso capaz de contribuir para a construção de um sentido biográfico para os percursos individuais em qualquer das suas fases (Coimbra & Parada, 2001).

Aprender é incorporar um novo comportamento, sendo este um acto humano, com sentido, uma forma de comunicar e expressar desejos humanos. Assim sendo, a aprendizagem é um processo pelo qual se altera o comportamento de uma forma duradoura e permanente e que ocorre pela experiência, treino, exercícios ou estudo (Canário, 2003). Implica a criação de interpretações de factos e de conhecimentos construídos socialmente que, gerados internamente ou provenientes do exterior, se tornam parte da nossa estrutura.

Este processo é muitas vezes entendido apenas como uma forma de contribuir para o desenvolvimento competitivo económico (Cunha *et al.*, 2012). Mas pode também ser concebido como uma forma de fornecer aos trabalhadores a possibilidade de adquirirem novos conhecimentos, comportamentos e atitudes ou de produzirem mudanças no seio de um dado contexto empresarial. Ou seja, a formação profissional pode contribuir não só para dotar os indivíduos de qualificações profissionais, mas contribui também para o desenvolvimento da cidadania (Cordeiro, 2008).

Dado que o processo de formação diz respeito ao alcance de objectivos relacionados com o trabalho, comparando com a educação, destina-se à transmissão de conhecimentos de

carácter geral para o desenvolvimento de aptidões facilitadoras da integração no meio ambiente, da autonomia e do avanço da sociedade de uma forma geral (Chiavenato, 2004, p. 20). Em contrapartida, a formação centra-se na organização ou na função, realçando-se as vantagens para a função através do indivíduo. A educação é o desenvolvimento integral do indivíduo: corpo, mente, espírito, saúde, emoções, pensamentos, conhecimento, expressão, etc., tudo em benefício da própria pessoa e ao serviço do seu protagonismo e autonomia, mas também da sua integração harmónica e construtiva com toda a sociedade (MED, 2001).

Outrossim, o Instituto Nacional para Investigação e Desenvolvimento da Educação de Angola (INIDE) refere-se ao conceito *educação* como sendo de facto um processo natural, que se dá com a pessoa natural. Já nascemos aprendendo e sabendo uma infinidade de coisas importantes. O processo segue de modo espontâneo: quem ensina uma criança a caminhar ou a identificar o significado dos sons, ou a pronunciar as primeiras palavras?

Este processo, em qualquer dos seus estádios de formação, proporcionará aos indivíduos, de um modo mais ou menos explícito, diversas oportunidades de resoluções de tarefas vocacionadas no confronto com situações que os levam a ponderar diferentes alternativas de acção que envolvem aspectos relativos à realidade pessoal, à satisfação, ao investimento ou ao desempenho de papéis sociais (Coimbra & Parada, 2001, p. 15,16).

Reconhece-se a importância da educação formal ministrada nas escolas, mas sejamos honestos em não pretender negar a relevância do processo educativo que é empírico, natural, espontâneo, e que precede o processo formal, sendo este apenas a oficialização do processo real.

A educação formal deve ser ministrada com a finalidade de preparar melhor a pessoa para fazer uso de suas habilidades pessoais, recursos, e conhecimentos, em benefício da própria pessoa (MED, 2001), aumentando o seu protagonismo, a sua autonomia, etc., devendo estar também ao serviço da sociedade e da cidadania.

A educação das pessoas deve servir para aumentar a qualidade de vida de toda a sociedade. A educação deve preparar a pessoa para promover a harmonia, a compreensão, a tolerância e a paz na sociedade (MED, 2001). O sentido verdadeiro da educação é social. É colectivo e público. A prestação privada de serviços educacionais através de empresas que visam o lucro comercial incluiu várias contradições, tais como a própria “privação” ou limitação do acesso à educação por imposição do critério económico; a falta de interesse social, público e, finalmente, o facto de a ignorância ser vista como oportunidade para lucro,

não interessando aos “empresários” extinguir a sua fonte de oportunidade de lucro. Assim, esta educação terá muito marketing mas dificilmente terá uma qualidade real que beneficie o “consumidor” ou a sociedade em geral.

Educação engloba os processos de *ensinar e aprender* (Chievenato, 2004, p. 12). A educação é um fenómeno observado em qualquer sociedade e nos grupos constitutivos destas, é responsável pela sua manutenção e perpetuação a partir da transposição, às gerações que se seguem, dos modos culturais de ser, estar e agir necessários à convivência e ao ajustamento de um membro no seu grupo ou sociedade. Enquanto processo de sociabilização, a educação é exercida nos diversos espaços de convívio social, seja para a adequação do indivíduo à sociedade, do indivíduo ao grupo ou dos grupos à sociedade. Nesse sentido, a educação coincide com os conceitos de socialização e endoculturação, mas não se resume a estes (Coimbra & Parada, 2001, p. 24).

As diferenças são notórias entre os termos *educação e formação*. Segundo Cunha *et al.* (2012, p. 381), as diferenças começam logo no *tempo* – onde a educação tem um ritmo lento, ajustado à velocidade de maturação do indivíduo; já a formação se processa de forma inversa, onde o ritmo é rápido, condicionado pelo uso eficiente do tempo gasto para realizar a formação. No *conteúdo* – a educação é um processo abstracto, de aplicação genérica, orientada para o desenvolvimento global do indivíduo; a formação é concreta, aplicada especificamente e orientada para o desenvolvimento de competências específicas. E por fim, a diferença centra-se no *destinatário* – a educação visa o desenvolvimento individual e a formação o desenvolvimento organizacional através dos indivíduos.

O processo educativo, em qualquer dos seus estádios de formação, proporcionará aos indivíduos, de um modo mais ou menos explícito, diversas oportunidades de resoluções de tarefas vocacionais no confronto com situações que os levam a ponderar diferentes alternativas de acção que envolvem aspectos relativos à realização pessoal, à satisfação, ao investimento ou ao desempenho de papéis sociais (Coimbra & Parada, 2001). Para além dos aspectos ou benefícios materiais, frutos directos da educação, existem outros ganhos ou benefícios, não materiais, que resultam indirectamente da educação/formação que são o aumento da coesão social, a redução da criminalidade, a melhoria dos níveis de saúde e da qualidade de vida familiar, de forma que a educação se torna um instrumento para o desenvolvimento da economia e o alicerce da democracia.

A educação pode ser entendida como um meio de fornecer aos sujeitos um leque de oportunidades e condições para a sobrevivência, especialmente devido às inúmeras exigências para que estes continuamente desenvolvam um esforço no sentido de se adaptarem às inovações produzidas pela tecnologia, e cabe a ela a promoção da capacidade para *aprender a aprender*, permitindo aos indivíduos desenvolverem e dominarem os instrumentos de conhecimentos (Cavaco, 2009). Este início do século XXI tem demonstrado que a actividade educativa e formativa, em todos seus componentes, se tornou um dos principais motores para o desenvolvimento. A sua contribuição tem sido decisiva para o progresso científico-tecnológico e para o avanço geral dos conhecimentos, pedras basilares do crescimento económico. Procura-se assim centrar a educação e a formação já não apenas numa perspectiva dos seus feitos sobre o crescimento económico mas também numa visão mais alargada do desenvolvimento humano.

A educação é, basicamente, uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal. Na verdade uma reconstrução caracterizada pela observação e prática do dia-a-dia de nossa existência. A educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas (Carvalho e Nascimento, 2004).

Geralmente os jovens carecem de experiências de contacto com o mundo das profissões e algumas formações que se seguem ao ensino básico podem levantar a questão de se saber até que ponto o sistema educativo formal capacita os aprendentes para lidarem com tal situação. Uma das missões primordiais que actualmente vem sendo apontada à educação formal diz justamente respeito à sua capacidade para assegurar – a todos – a promoção dos fundamentos básicos de conhecimentos e reflexão sobre a realidade (MAPESS, 2008).

A formação profissional desempenha um papel central na gestão social do desempenho, ao mesmo tempo em que acaba por ir ao encontro, sobretudo, das necessidades das empresas (Coimbra & Parada, 2001). A formação não é um fim em si mesmo dentro das políticas de formação no processo global de gestão dos recursos humanos. Não se justifica na organização por si mesma, mas pela sua contribuição para eficácia da organização e realização das tarefas. A formação não deve ser uma actividade isolada mas sim um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos. Neste sentido, deve conferir competências necessárias aos trabalhadores nos exercícios das suas funções na empresa.

Embora estas diferenças existam, são conceitos aparentados pois ambos se destinam ao enriquecimento individual do ponto de vista intelectual, emocional e operativo. Já o conceito *Treino* refere-se à aquisição de conhecimentos, habilidades e capacidades como resultados de formação profissional ou do ensino de habilidades práticas relacionadas com competências úteis específicas. Isto forma o núcleo da aprendizagem e fornece a espinha dorsal de conteúdo em várias instituições. Além do treino básico exigido por ofício, ocupação ou profissão, os avanços tecnológicos e a competitividade do mundo exigem que os trabalhadores actualizem constantemente suas habilidades, ao longo de toda sua vida profissional.

O treino é usado para designar a instrução de empregados não qualificados, enquanto a formação e desenvolvimento são actividades dirigidas a empregados qualificados e quadros superiores e directivos. Esta distinção perdeu parte da sua utilidade, devido a dois factores principais (Cunha *et al.*, 2012: 386):

- “Por um lado, têm ocorrido avanços recentes no que respeita ao aumento das qualificações profissionais, aos crescentes níveis de empowerment⁴ e ao aumento das exigências em termos de responsabilização dos colaboradores.
- Por outro, há uma extensiva tomada de consciência, por parte dos empregados e empregadores, de que todos os membros de uma organização deverão ser de alvo de desenvolvimento profissional e pessoal destinado ao desenvolvimento do seu talento seja ele qual for”.

Torna-se praticamente impossível separar o processo de treino da reconstrução da experiência individual. O treino é tido como um processo para ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos e acção, habilidades, conhecimentos e atitudes (Carvalho & Nascimento, 2004).

O enfoque acima identifica o treino como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que o seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada. Nesta linha de pensamento o treino pode ser identificado como sendo um somatório de actividades que vão desde a aquisição de habilidades motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico e complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos. Deste modo, o treino apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo

⁴ Existem projectos de trabalhos que se baseiam na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

tempo em que é um factor de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado (Carvalho & Nascimento, 2004).

A formação e o desenvolvimento são também termos distintos e relacionados. O desenvolvimento refere-se a todas as actividades com um horizonte temporal alargado, destinados a enriquecer as capacidades individuais em congruências com as necessidades e objectivos da organização, tais como a sucessão ou os planos estratégicos de longo prazo. Em contrapartida, a formação tem um horizonte temporal mais curto e destina-se a preencher lacunas específicas relacionadas com a função do colaborador. A formação é, em certa medida, uma das actividades do desenvolvimento.

O desenvolvimento diz respeito a todos os empregados e não apenas a gestores. Sendo ele encarado por algumas empresas como um processo de desenvolvimento dos seus membros a vários níveis e considerada como uma das ferramentas poderosa de vantagem competitiva. O pressuposto é o de que todas as pessoas desejam e devem desenvolver-se ao longo da sua vida, pelo que deverão atingir competências não directamente relacionadas com as suas funções actuais (Cunha *et al.*, 2012).

Assim, o termo desenvolvimento, já não se foca apenas no alcance dos objectivos organizacionais de crescimento, mas também no alcance dos objectivos de vida de qualquer pessoa e no papel que as organizações podem e devem ter no processo sobre aprendizagem ao longo da vida. À medida que a formação se torna mais estratégica, aumenta a sua importância em promover todos colaboradores com os instrumentos e as competências conducentes à mudança e progresso da empresa. No entanto, o cumprimento destes elementos de aprendizagem permite obter bons resultados empresários ou organizacionais, ou seja, são efeitos de todos os contributos individuais e não apenas da actuação de alguns para o melhoramento de uma organização.

CAPÍTULO II – Evolução da Formação Profissional na Administração Angolana

2.1. Introdução

A definição de um plano geral de formação dos funcionários públicos surge como consequência necessária do processo de reforma administrativa em curso, entendida como um processo de transformação das estruturas da Administração Pública, dos seus procedimentos e do comportamento dos seus integrantes; por um lado, com objectivo de corresponder às exigências ditadas pela nova realidade económica, política, social; por outro lado, visando aperfeiçoá-la cada vez mais, para um melhor e mais eficaz desempenho na prossecução do interesse público (ENAD, 2008).

No limiar do século XXI a Administração Pública angolana enfrenta um grande desafio, a mudança de cultura e estilo, orientada, sobretudo, para o resgate dos valores e padrões éticos e profissionais, que a tornem um factor de mudança e um instrumento gerador de qualidade e de promoção de desenvolvimento. Esta mudança passa, em parte, pela capacitação e valorização dos recursos humanos ao serviço do estado e da economia, ciente de que este objectivo constitui-se como pressuposto fundamental para as reformas institucionais que se pretende implementar (ENAD, 2008).

De facto, as reformas institucionais são as mais importantes nesta fase de transição para as economias de mercado, no sentido de preparar a Administração do Estado para o exercício correcto da política económica. Ainda assim, este objectivo contrasta com a dimensão das necessidades de qualificação, formação e aperfeiçoamento profissional requeridas.

Relativamente ao desenvolvimento do processo de formação profissional em curso, nos aspectos institucionais e estruturais, seria de suma importância situá-la também nos diferentes contextos que lhe deram origem, bem como nas influências que marcaram a sua organização e actuação no campo prático.

Nesta senda de ideias, a Administração Pública angolana será apresentada neste trabalho de modo resumido, apresentando as fases mais importantes do seu desenvolvimento. Desde a sua existência, passou por duas repúblicas e já com a terceira a decorrer. Em cada uma destas importantes épocas, as alterações do mosaico político deixaram marcas bem visíveis no rosto da mesma.

A nossa abordagem foi, sobretudo, sistemática e evolutiva embora limitada; desta feita vamos agrupar em quatro fases fundamentais desde a sua fisionomia no tempo colonial, e consequentemente, o segundo momento convencionalmente chamado de período da

Administração Pós-Independência, por ser neste período que se celebrou a independência Nacional.

No entanto, à última fase corresponde os principais desafios que a Administração pode esperar encontrar no seu progresso. Segue-se a sua enumeração:

- Administração do Período Colonial;
- Administração Pós-Independência (1975);
- Administração da Segunda República (1991);
- Administração Pública e os desafios da Terceira República.

Vamos tentar relatar em cada um destes momentos apenas os factos administrativos no que toca os incentivos dados à formação que, para nós, mostram relevância na apresentação desta pesquisa. De igual forma, mesmo reconhecendo as insuficiências que a administração teve a cada momento, relataremos o esforço levado a cabo para colmatar as mesmas.

2.2. Administração do Período Colonial; Pós-Independência (1975); Segunda República (1991) e os desafios da Terceira República

2.2.1. Administração do Período Colonial

A história da Administração Pública angolana encaixa-se na trilha dos macros acontecimentos políticos do país. Na carruagem destes factos a administração angolana sempre fez o esforço para a melhoria da mesma, em termos de prestação dos seus serviços.

A administração portuguesa procurou em primeira linha fixar-se no vasto território nacional, levando consigo – à medida que avançava na conquista de novos espaços – os serviços básicos sociais da administração, reforçada pela igreja e a política. Viveu-se deste modo o chamado período de ocupação colonial, marcado pelo volume de construção de infraestruturas incluindo aquelas para acolher os serviços do Estado. Nos finais do século XIX, a política administrativa da colónia demarca-se de forma mais visível. Assim o território ficou dividido administrativamente em Distritos, Conselhos, Circunscrições Administrativas, Postos administrativos e Institucionalizados, Câmaras Municipais, Comissões Municipais e Juntas de Freguesias (PNUD e MAT, 2003).

Em termos de governação, Angola era governada por um Governador-geral nomeado pelo Chefe do Governo Português, e tinha a responsabilidade de grosso modo de assegurar o bom funcionamento de todo sistema administrativo, desde o topo aos escalões inferiores, para

resolver em primeira instância os requisitos sobre a sua jurisdição, bem como reportar anualmente a sua actividade à entidade com competências para nomeá-lo, ou seja, era da responsabilidade do representante, emitir dados sobre as ocorrências para a Metrópole. Estes factos faziam-se sentir na manifestação do funcionamento desta administração, através de recenseamento e registo da população para aprovar e executar os planos urbanos.

Este período correspondia a uma fase, com determinadas características, a administração estratificou a sociedade em três classes e por força disto existiam no território dois grandes grupos blocos de normas: um primeiro, constituído por aquelas que regulavam os direitos, deveres e garantias dos cidadãos portugueses e dos assimilados; e um segundo, que regulava a situação jurídica dos indígenas.

Entretanto, havia apenas uma lei, como se pode depreender, que regulava o regime jurídico dos funcionários públicos quer na metrópole como nas províncias ultramarinas para Angola. Esta lei regulava ainda indistintamente quer os serviços prestados na função pública como aqueles prestados nas empresas ou outros serviços fora do estado na sua acepção restrita.

Em termos de formação dos quadros afectos à Administração pública, esta encontrava-se sob a alçada do governo colonial. As formações estavam assim ligadas ou dependentes e orientadas por leis metropolitanas. Anteriormente à independência do país, pouco se conhece (ou chegou ao nosso conhecimento) do que teria sido feito ou projectado neste campo. Sabe-se que entre os anos 40 e 50 houve tentativas de criação de escolas profissionais no sul do país, ligadas às artes e ofícios e direccionadas para os sectores das pescas e da agropecuária, tendo ficado registadas até aos nossos dias apenas duas dessas escolas, o actual Instituto Médio do Tchivinguiro e Escola Industrial do Lubango. Institucionalmente, durante os anos que antecederam a independência nacional foi estabelecido pelo governo português o serviço de emprego nas então províncias ultramarinas, integradas no âmbito dos Institutos de Trabalho, Previdência e Acção Social, criados em Dezembro de 1961 (INEFOP, 2006).

No entanto, por despacho de 14 de Maio de 1972 (INEFOP, 2006, p. 10) do então Governador-geral de Angola, é enquadrada no serviço de emprego de Angola a vertente da formação profissional como reconhecimento de que não era possível uma intervenção correcta e eficiente no mercado de emprego sem recurso a mecanismos adequados de formação profissional extra-escolar. Concede-se assim, a criação do Centro de Formação Profissional

do Cazenga, com uma capacidade previsível para 24 áreas de formação e mais de 700 formandos, dos quais 100 em regime de internato.

2.2.2. Administração Pós-Independência (1975)

Angola torna-se independente a 11 de Novembro de 1975. A proclamação e o reconhecimento da independência dão ao país a qualidade de Estado tornando-o entidade que não reconhece superioridade na ordem externa nem igualdade na ordem interna, dando-lhe o direito exclusivo de uma autoridade suprema sobre um grupo de pessoas que fazem a “nação” (Paulino, 2015). Como consequência lógica a primeira grande alteração que o país registou foi a aprovação de uma Lei Constitucional, instituição do Hino Nacional e do Símbolo da República.

Do ponto de vista administrativo houve também as respectivas mudanças, com a manutenção de muitas leis e regulamentos, sobretudo, em domínios notários e em outros sectores. Esta Lei de 1975 estabeleceu no seu conteúdo a divisão do país em termos administrativos, mantendo e alterando algumas denominações e, consequentemente, as alterações tiveram a sua continuação.

Com aprovação da Lei n.º 7/81 de 4 de Setembro (Teixeira, 2011) a Administração Pública passou a estar formalmente institucionalizada apenas nos escalões provinciais, municipais, e comunais, remetendo para regulamentação especial a organização do Estado a nível dos bairros e povoações, passando deste modo de uma administração local para uma administração com pendor centralista.

É de salientar que o modo de funcionamento e a filosofia desta administração se distanciaram da gestão colonial. Na origem disto estavam as opções políticas, e vivia-se um período de mono partidarismo que dirigia a Administração Pública e o Estado. Via-se portanto, neste período a simultaneidade de projectos da administração pública e do partido, havendo mesmo um estrito alinhamento entre as políticas definidas pelo primeiro e os programas de execução do segundo.

Três grandes questões do ponto de vista da administração ressaltam neste período (Paulino, 2015):

- 1- Existência de uma lei comum que regulava as relações jurídicas do emprego, nos dois sectores, administrativo e empresarial, a Lei geral do trabalho de 1981

(República de Angola, Assembleia Nacional, 1981), que servia de instrumento geral de suporte para regulação do modo de constituição, modificação, extinção do vínculo jurídico-laboral com a administração.

- 2- Criação da figura de Ministro de Estado, na sequência da Lei de Revisão Constitucional nº 1/86 de 1 de Fevereiro (Teixeira, 2011) com determinadas incumbências.
- 3- Opção do estado pela via socialista do desenvolvimento, marcada pela criação do Sistema Económico-Financeiro (SEF) em 1988.

O SEF não chegou a atingir os objectivos para o qual foi criado, isto, devido à implementação de um novo sistema político angolano, em 1991, terminava-se com o sistema de partido único e incrementava-se o multipartidarismo com a aprovação em Março da Lei nº 12/91, o Estado entra para a fase de Estado democrático e de direito alterando assim a Lei Constitucional de 1975.

Ainda assim, é de suma importância recordar que, depois do 11 de Novembro de 1975, teve lugar o êxodo massivo dos quadros técnicos nacionais e estrangeiros que asseguravam a produção deste grande território, dando os primeiros passos para uma vida independente e livre, obrigando a que se tomassem medidas para que fosse reposta a quantidade e qualidade dos quadros, já que os programas ávidos assim o exigiam. Por esta razão, a formação e o desenvolvimento dos indivíduos representou um dos primeiros factores estratégicos e decisivos para a mudança comportamental e organizacional e, consequentemente, o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados à sociedade e a capacidade de acção da administração pública (INEFOP, 2006).

Devido a estas necessidades de modernização dos quadros da administração pública neste período foi liberalizada a cooperação no âmbito da formação profissional, tendo naquela fase o país obtido apoio de diferentes “escolas”, nomeadamente, da ex-União Soviética, do Brasil, de Portugal, da Colômbia, da Itália, da Espanha, da França, da ex-RDA, da Polónia, da Áustria, da Argélia, etc. Como é natural, todas estas escolas, de uma forma ou de outra, influenciaram o estado actual da formação profissional que se desenvolve no país.

Permanecendo assim, o processo de formação profissional junto do Ministério de Trabalho e Segurança Social (MTSS), mais tarde transitado para a tutela do Ministério da Educação (MED), ficando adstrita à Direcção Nacional do Ensino de Adultos (DNEA). Foi sob tutela daquele Ministério que se criaram os primeiros mecanismos que levaram à

constituição do actual Sistema Nacional de Formação Profissional e dos seus órgãos de gestão. A história teve este percurso que contou sempre com a participação de outros organismos e parceiros, nomeadamente, os Ministérios do Trabalho, do Plano e das Finanças, da União Nacional dos Trabalhadores Angolanos e das Empresas Públicas.

O Decreto n.º 110/83, aprovado pelo Conselho de Ministros do País em Dezembro de 1983, constituiu, indubitavelmente, o primeiro instrumento orientador do Governo no campo da formação profissional. Do seu preâmbulo destacamos:

“À data da proclamação da independência a 11 de Novembro 75, o nível de desenvolvimento das forças produtivas do País era extremamente baixo. Se por um lado, cerca de 80% dos angolanos não sabiam ler nem escrever, manipulando, por conseguinte, técnicas rudimentares e de pouca produtividade, por outro, dos restantes 20% uma boa parte possuía somente habilitações literárias de base inferior ou igual a quatro anos de escolaridade e esteve sempre afastada dos lugares de direcção, ocupando postos menos importância e de reduzida complexidade técnico-científica. Considerando que para o desenvolvimento da política económica e social a República Popular de Angola não poder deixar de ter presente essa secura do colonialismo que constitui a mais pesada e trágica herança deixada ao povo angolano. Tendo em conta a situação económico-social e a urgência em traçar as linhas orientadoras para a implementação e desenvolvimento da Estratégia da Formação Profissional para que a curto prazo seja minimizada a carência de trabalhadores qualificados na produção”. (Decreto-Lei n.º 110/83, de 2 de Dezembro).

Este Decreto, composto por doze artigos, orienta pela primeira vez as competências pedagógicas e metodológicas das acções de formação profissional de carácter sistemático e regular, as competências da capacitação dos trabalhadores em exercício, os locais de realização das mesmas, as formas principais de realização (I ou II ciclo de formação de trabalhadores qualificados, acompanhada ou não de formação académica complementar), a abertura e encerramento de escolas de formação e dos órgãos que deveriam assessorar a implementação da referida estratégia, nomeadamente, o Conselho Nacional de Formação Profissional e as Comissões Técnicas Sectoriais. Importa referir que antes da publicação deste Decreto a formação profissional em Angola era regida por uma directiva do Departamento de Quadros do Comité Central do MPLA (INEFOP, 2006).

O Decreto-Lei n.º 28/89, aprovado pelo Conselho de Ministros, para além de revogar o Decreto-Lei n.º 110/83 de 1 de Dezembro, do Conselho de Ministros, tornou-se o primeiro documento oficial a enquadrar e regulamentar as diferentes actividades a desenvolver neste campo. É assim que define o que é a formação profissional:

“...uma estrutura do subsistema do Ensino Técnico Profissional e consequentemente parte integrante do Sistema Nacional de Educação e Ensino, encarregada da formação de

trabalhadores qualificados, necessários aos diversos ramos e áreas de desenvolvimento socioeconómico do País” (Decreto-Lei n.º 28/89).

Também clarificou quais eram os seus objectivos, suas formas e tipos, locais onde se desenvolve, particularizou também os órgãos responsáveis pela mesma, nomeadamente: Ministérios da Educação, Plano e do Trabalho e Segurança Social – cada um deles com funções específicas – e um Conselho Nacional como órgão multi-sectorial de assessoria.

2.2.3. Administração da Segunda República (1991)

Como consequência da implementação e consagração da democracia pluripartidária – através da Lei nº 12/91, com a assinatura dos Acordos de Paz a 31 de Maio de 1991 e com a aprovação da Lei nº 23/92 de 16 de Setembro (Lei da Revisão Constitucional) – decorreram eleições pela primeira vez no país.

O novo marco constitucional entre as várias novidades que apresentava teve a inovação no modo formal de organização e funcionamento da administração pública, que passou a reger-se pelos princípios da separação e interdependência de funções, autonomia local, descentralização e desconcentração administrativa (PNUD e MAT, 2003).

Ainda neste âmbito da Administração Local, reconhece-se a existência das autarquias locais a par dos órgãos administrativos locais (Lei n.º 23/92, de 16 de Setembro). Entretanto, a lei chamou indevidamente estas duas realidades de Órgãos do Estado a nível local. O país teve grandes obstáculos de índole política, impedindo assim a implementação dos diplomas até então aprovados e que representavam a vontade expressa do Estado na melhoria das suas políticas, de seguida, o país eclodiu numa tenaz guerra que consumiu o país durante dez anos de atraso geral e específico da nação em variados domínios (Paulino, 2015).

Todavia a situação não impediu que o Estado empreendesse alguns programas, ainda que com a certeza de que muitos ficariam de fora por motivos de força maior. Neste sentido, começam a executar-se a partir de 1994 os principais programas do governo no domínio da administração pública.

Cria-se todavia, um novo pacote legislativo, com a criação do Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) e da Comissão Interministerial para a Reforma Administrativa (CIRA) que, em conjunto, procuraram assumir as principais responsabilidades no domínio da reforma da Administração Pública. Estas reformas foram feitas para corresponder às

exigências ditadas pela nova realidade económica, política e social do país e, por outro lado, para o aperfeiçoar cada vez mais para o melhor e mais eficaz desempenho na persecução dos interesses públicos (MAPTESS, 2003).

Os principais objectivos que alicerçaram a reforma administrativa exprimiam a necessidade de tornar a administração pública um instrumento dinâmico de prestação e realização de serviços públicos, de transformação de relações humanas no seio da administração e entre esta e os cidadãos, contribuindo para o bem-estar da comunidade.

A reforma procurou identificar e localizar todos os problemas, lacunas e defeitos, corrigir os elementos a aperfeiçoar, as inovações a introduzir as práticas positivas a serem generalizadas ou realidades a exaltar. No entanto, compreendeu-se que a pirâmide da estrutura administrativa e humana havia crescido de forma inversamente acelerada em muitos casos sem a clarificação das suas necessidades ou dos seus fins, constituindo obstáculos para a criação de uma administração pública mais eficaz e efectiva nos seus resultados e eficientes nos seus procedimentos (MAPESS, 2000).

Perante estas situações, havia uma ausência de regras sobre o modo de ingresso na administração pública; o que existia era uma prática voluntarista e desregrada de emprego, normalmente, por convite ou por admissão administrativa. De modo que não havia nesta administração um sistema de avaliação de desempenho dos funcionários, um programa devidamente projectado e sistematizado de cursos para capacitar, aperfeiçoar e formar funcionários da administração pública.

Na luta para a melhoria deste *status quo* foi aprovado o diploma supramencionado, que criou então os pilares da organização e do funcionamento da administração pública, retirando-a da situação paralisante, pouco motivada e ineficaz nos seus resultados e procurando nutrir a necessária moralidade e devolvê-la a boa imagem social perdida entre os sons do tempo. A reforma administrativa tinha vários objectivos traçados, sendo que um deles visava alcançar segundo o MAPSS (2003, p. 14):

“[...] adopção de uma política racional e qualificada de recursos humanos para a administração pública nos domínios de emprego, formação profissional, remuneração, motivação e carreira dos funcionários e agentes administrativos com reconhecimento do mérito [...]”.

Desta forma, a administração pública passou a ser entendida como um instrumento que auxilia e incentiva nas suas acções e procedimentos a economia nacional, atrai e reconhece a

participação dos cidadãos na vida administrativa, assim como infunde neles a confiança e credibilidade pela moralidade e justiça da sua actuação e operacionalidade (ENAD, 2008).

Para além da consagração geral, o programa de formação estabeleceu ainda tarefas específicas que devem ser observadas na execução das acções de reforma ao nível dos órgãos representativos locais do Estado, dadas a tendência do desenvolvimento socioeconómico do país que apontava para uma autonomização e intervenção do poder local na direcção, execução e acompanhamento das tarefas relacionadas com a vida económica, social e comunitária das populações. Esta tendência consubstanciava-se no aumento de medidas de desconcentração e descentralização administrativa que se queriam cada vez mais reais e que permitiriam acentuar o papel mais decisivo do poder local na tarefa de edificação económica e social do país e, por conseguinte, explorar as imensas potencialidades que a vida local apresenta e que podem e devem ser reconhecidas e aprovadas pelo próprio Estado e pela comunidade (Paulino, 2015). Ora, por conseguinte, a implementação de todas as tarefas que compõem o programa de reforma administrativa determinaram o surgimento do Plano Nacional de Formação dos Funcionários Públicos. Os processos anteriores permitiram o diagnóstico das necessidades de formação e a localização dos funcionários, de modo que influenciou o Estado a cumprir com outra tarefa do processo de reforma e optou pela política de qualificação e profissionalização dos funcionários e agentes administrativos.

O Plano Nacional de Formação dos Funcionários Públicos fazia parte do programa de formação, qualificação e valorização dos quadros da função pública, que a par do plano de formação contemplava ainda o Plano de Reconversão Profissional de Carreiras. Este tinha como objectivos aperfeiçoar e qualificar técnico-profissionalmente os funcionários. Perante esta situação, concluiu-se, que o perfil dos recursos humanos da função pública nacional apresentava algumas distorções relativas à desproporcionalidade do pessoal em algumas carreiras, designadamente as carreiras não técnicas e, por outro lado, um baixo nível de escolaridade provocando como consequência uma desconformidade na taxa de tecnicidade e ainda a carência de pessoal qualificado nos níveis intermédios e superiores da estrutura de carreiras da função pública.

Por conseguinte, do total dos efectivos da função pública apenas 3,5% possuíam licenciatura, 21% possuíam a escolaridade obrigatória, enquanto cerca de 30% possuíam escolaridade inferior à obrigatória, na altura correspondente à sexta classe (Paulino, 2015, p. 19).

As severas limitações de recursos humanos constituem um importante constrangimento à realização e consolidação das reformas institucionais e ao desenvolvimento da economia de Angola. Daí a necessidade de qualificar os funcionários e agentes da administração pública, através da formação contínua e da reciclagem, certo de que a formação constitui um sector importante das reformas, um instrumento catalisador para aplicação correcta das medidas que se pretende imprimir na Administração Pública.

O Plano de Formação tinha os seguintes objectivos (PIR PALOP II):

- 1- Proporcionar uma formação que garanta a sustentabilidade das medidas de reforma e modernização administrativa;
- 2- Contribuir para o desenvolvimento da capacidade institucional de gestão e análise técnica no seio dos serviços;
- 3- Reforçar a capacidades de formulação, análise e implementação de políticas públicas;
- 4- Qualificar os funcionários abrangidos pelo programa de reconversão profissional;
- 5- Melhorar progressivamente o desempenho dos funcionários e agentes bem como a qualidade dos serviços prestados à comunidade;
- 6- Melhorar a qualidade das instituições e a capacidade de acção da administração Pública;
- 7- Criar uma base de documentação, de investigação e de pesquisa para o aperfeiçoamento constante dos serviços da administração;
- 8- Reforçar a capacidade institucional do Instituto Nacional de Administração Pública para os exercícios das suas funções nos domínios da formação, investigação e pesquisa.

A execução dos objectivos do programa foi confiada ao Instituto Nacional de Administração Pública INAP⁵, criado em 1994 pelo Decreto-Lei n.º 29/94 de 29 de Julho, sob tutela do Ministério da Administração Pública, com vários objectivos relacionados à formação e modernização da Administração Pública Nacional.

Segundo o relatório do Projecto PIR-PALOP II (1997, p. 20, 21) o projecto pretendia formar um total de 245.000 funcionários públicos num prazo de 5 anos e comportava os seguintes componentes:

⁵ Revogado pelo Dereto-Lei n.º 37/08 de 9 de Junho, que cria a Escola Nacional de Administração.

- 1- *“Curto prazo: formação, reciclagem e superação profissional dos funcionários públicos em geral, através de curso como, gestão de pessoal, economia pública, procedimento administrativo, modernização e racionalização administrativa, legislação da função pública, concursos, avaliação de desempenho, mobilidade de pessoal, atendimento ao público, arquivos, secretariado, protocolo, técnicas administrativas, informática e línguas.*
- 2- *Médio prazo: criação em articulação com a Universidade Agostinho Neto, de uma especialização em Administração Pública, para funcionários públicos com habilitações académicas de nível superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento), excluindo facultativamente aqueles que tenham feito a sua formação superior ou pós-graduação nesta área. O objectivo era formar em dois anos 30 licenciados já ao serviço da Administração Pública.*
- 3- *Longo prazo: investigação e pesquisa no domínio da Administração Pública”.*

Este plano de formação teve as suas fragilidades assentes na ausência de um sistema de avaliação, o plano não mostrou como iria avaliar as acções realizadas, permitindo o fracasso deste plano de formação dos funcionários. A sua execução estava aquém de cumprir os seus objectivos na medida em que as acções de formação limitavam-se à capital do país e frequentemente sem a qualidade necessária. Nas restantes áreas do país realizava-se a formação timidamente, nem sempre correspondente com as necessidades efectivas dos serviços. Formava-se sem se ter em conta o perfil do funcionário nem as exigências do serviço (Paulino, 2015, p. 20-21).

Com o fracasso de tal experiência o governo decidiu fazer o mesmo por meio de instituições, daí a criação do INAP e mais tarde a transformação do mesmo instituto em Escola Nacional da Administração (ENAD), redireccionando o processo de formação dos funcionários públicos e agentes administrativos para elevação da qualidade das competências profissionais dos altos servidores públicos, sobretudo, aqueles que exercem funções de gestão.

A necessidade do reforço na formação dos gestores, técnicos e altos responsáveis dos sectores administrativos e empresarial, constitui a principal razão do alargamento do âmbito de actuação da ENAD, a quem foi atribuída também uma vocação voltada para a pesquisa, formação e consultoria com vista ao desenvolvimento do país. Dessa forma, a necessidade do processo formativo emerge assim igualmente do reconhecimento de que a distribuição dos quadros da função pública ainda não é a mais racional e equilibrada em função da capacidade dos funcionários e nem sempre se adequa aos desafios da modernidade e eficiência requerendo, deste modo, a capacitação, valorização e consequentemente, integração do funcionário público no processo de desenvolvimento.

2.2.4. Os desafios da Terceira República

O desafio dos governos resultantes de processos democráticos é sem dúvida o aprimoramento do tratamento das necessidades dos cidadãos que os elegeram, porém, mais do que isso, os governos democráticos, mesmo em razão das constantes cobranças e pressão social a que estão sujeitos, obrigam-se a prosseguir um modelo de administração assente no uso racional dos recursos à sua disposição para conduzir a máquina pública e atingir altos índices de satisfação dos contribuintes (NETAL, 2013).

Ao Estado angolano, importa uma complexa agenda de gestão, delineada pela necessidade de aprimorar e modernizar a actuação dos agentes públicos para fins de atender, satisfatoriamente, as exigências de uma sociedade cada vez mais complexa e consciente dos seus direitos de cidadania.

Este facto levou o Estado angolano a repensar a sua dinâmica e a empreender novas medidas que resultassem numa melhor satisfação das necessidades das colectividades. No domínio da Administração Pública destacaram-se as medidas para a redução da sua intervenção directa e o processo de normalização dos concursos públicos e da aplicação regular dos diplomas que disciplinam a função pública, ou seja, a gestão de todos os assuntos públicos e a todos os níveis (NETAL, 2012).

Deste modo a máquina estatal necessita de um aparato de funcionários tecnicamente habilitados e axiologicamente afinados com os interesses dos cidadãos e isso exige formação, capacitação e profissionalização daqueles que servem o Estado. Para tal, a formação dos funcionários públicos é um dos caminhos viáveis para reduzir a ineficiência do Estado na prestação de serviços públicos e na satisfação dos interesses colectivos, razão pela qual o Estado angolano foi investindo nos funcionários públicos para potencializar os serviços do Estado, tendo desse modo, em atenção os desafios que lhe são impostos pela conjuntura nacional e internacional (NETAL, 2012).

A Constituição Nacional de Angola incorporou no seu texto uma série de compromissos e princípios democráticos até então disseminados nas práticas de gestão do erário, fazendo emergir a necessidade de se incorporar a cultura de trabalho na função pública, a prestação de contas, o controle social e a responsabilidade fiscal que, no seu conjunto acabam e gerem uma série de responsabilidades ao agente público, razão pela qual a reforma administrativa do aparelho de Estado e adequação aos cânones constitucionais estão a exigir a ampliação de

acções formativas e de capacitação para todos que operam a máquina pública, (Santos, 2013 citado por NETAL, 2013).

A Constituição da República de Angola consagra nos termos do n.º 2 do artigo 76.º “*Todo o trabalhador tem direito à formação profissional...*”, tal tarefa, como esta acontecendo em Angola ao nível da Administração Pública, foi atribuída a responsabilidade formativa a várias instituições encabeçadas pelo Ministério da Administração do Território (MAT), criado no âmbito da reestruturação do aparelho central do Estado, a luz do Decreto-Lei n.º 35/91, de 26 de Julho de 1991. O Ministério da Administração do Território é o sector do governo responsável pela institucionalização da Administração Local do Estado e da administração civil e pela preparação das condições técnicas e administrativas para a concretização dos processos eleitorais.

O Ministério (MAT) exerce tal tarefa de formação dos quadros da administração pública através do seu Instituto de Formação da Administração Local (IFAL), criado pelo Decreto-Lei n.º 24/02, de 30 de Abril, que tem por missão assegurar a execução da política de aperfeiçoamento e modernização da Administração Local do Estado e da Administração Autárquica, através da formação dos seus utentes, investigação e de assessoria técnica. O instituto goza de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira, patrimonial e pedagógica.

O IFAL possui um conjunto de atribuições, desde organizar e realizar cursos de formação, seminários de aperfeiçoamento técnico e estágios destinados a dirigentes, responsáveis, técnicos e funcionários da Administração Local do Estado e Autárquica. Tem ainda como objetivo promover a melhoria de qualidade de vida e dos serviços prestados pelos órgãos da Administração Local do Estado e das Autarquias Locais aos cidadãos, às comunidades e a outras pessoas colectivas incluindo os serviços municipalizados (Relatórios sociais IFAL, 2012).

No entanto, para além do IFAL, o Estado angolano criou outras instituições que trabalham em colaboração na formação dos funcionários da Administração Pública, que constitui uma ferramenta e um investimento do Estado, com intuito de dar respostas às necessidades de mudanças e modernização da administração pública num determinado contexto e reforçar a relação entre respostas eficientes e eficazes da formação.

A Escola Nacional da Administração (ENAD) como pessoa colectiva de direito público com natureza de empresa pública faz parte de outras instituições de formação, cuja missão e

visão é contribuir para o fortalecimento das competências das instituições dos sectores público e privado e afirmar-se pela qualidade e resultados do seu trabalho como agente activo e influente da modernização dos processos de gestão⁶.

A escola é de excelência em formação e modernização de gestão e desenvolvimento e tida como instrumento fundamental, que contribuirá para o fortalecimento das instituições e a elevação das competências técnicas dos seus integrantes. A sua edificação visa contribuir para o aumento da eficiência e qualidade dos serviços públicos privados, para solidificação do crescimento económico e do desenvolvimento sustentável do país. Pretende ainda elevar a qualidade e redireccionar as competências dos funcionários públicos que ocupam ou venham a ocupar cargos políticos, de direcção e de chefia, para apoiar a formulação e implementação das políticas do Estado (ENAD, 2013).

Contudo, estas instituições têm como tarefa contribuir para a melhoria da prestação dos serviços proporcionados aos cidadãos e disseminar a cultura de gestão entre os diversos actores públicos e privados. A sua tarefa passa ainda por criar as condições para a realização de pesquisas no domínio das novas técnicas de gestão e da ciência da administração e produzir conhecimentos para o apoio à formulação e avaliação de políticas públicas, permitindo portanto, a integração dos conhecimentos gerados no processo de formação e de pesquisa, colocando-os à disposição da sociedade por intermédio de prestação de serviços de consultoria e assessoria técnica.

2.3. Formação profissional: o caso de Portugal

Para levarmos a cabo o estudo nesta perspectiva formativa no contexto português, tivemos a amabilidade de ser recebidos pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Aqui tivemos a possibilidade de fazer uma análise documental, da qual retirámos várias informações sobre a criação do instituto e as acções formativas.

Em Portugal, o desenvolvimento dos sistemas de formação mais estruturados teve início no sistema educativo e, posteriormente, na acção desenvolvida no âmbito do Ministério do Trabalho. Ainda que com filosofias e pontos de partida diversos, o da educação e o da regulação do mercado de trabalho, respectivamente, estas duas intervenções visavam a

⁶ <http://www.enad.gov.ao/>

constituição “horizontal” de uma oferta educativo-formativa ampla e pluri-sectorial que cobrisse necessidades nacionais. No entanto, veio a verificar-se que, quer a complexidade do desenvolvimento registado e dificuldades encontradas, quer a iniciativa de outras entidades oficiais geraram, em domínios mal cobertos por aqueles sistemas, uma oferta supletiva que se mostra hoje muito expressiva, tanto ao nível das estruturas constituídas, quanto ao nível da acção desenvolvida. Uma das características da formação profissional em Portugal reside pois numa expressiva oferta formativa sectorial (tutelada por serviços públicos) que, partindo das necessidades concretas sentidas nos sectores de actividade, se constituiu como adequada aos mesmos e, em muitos casos, como alternativa aos grandes sistemas nacionais (Cardim, 2005).

A Formação Profissional, no contexto português

“parece ter surgido nos anos trinta, significando então, essencialmente, ensino técnico formal para profissões de base da cadeia operativa e tendo como público-alvo jovens” (Cardim, 2005, p. 18, citado por Melo, 2006).

Na década de 1940,

“o conceito de formação tornou-se mais utilizado na teoria económica e, na década de cinquenta, as actividades formativas estenderam-se a actividades dirigidas a novos públicos-alvo. Por um lado surgiu um novo tipo de intervenção de formação, dirigida a desempregados, designada por formação profissional acelerada, ou de adultos” (Cardim, 2005, p. 19a).

Na década de 1960, grande parte do desemprego em Portugal devia-se à situação da reorganização industrial que o país atravessava. O desemprego era provocado sobretudo pela falta de qualificações profissionais da população para fazer face à industrialização e aos novos métodos de fabrico, *“por um lado, (devido às) alterações das necessidades de qualificação e, por outro lado, (devido às) deficiências do sistema escolar”* (Almeida, 2005, p. 181, citado por Melo, 2006, p. 14).

Perante esta situação socialmente desfavorável e devido à *“necessidade de reconverter uma parte significativa da população da agricultura para as indústrias transformadoras e para a construção”* (Cardim, 2005, 156b) foi criado pelo Decreto-Lei n.º 44506, de 10 de Agosto de 1962, o Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra que visava a atribuição de reformas ou subsídios aos desempregados, até estes serem admitidos nas novas indústrias (IEFP, 2000).

Com esta reestruturação do mercado tornou-se clara a necessidade de qualificar profissionalmente a população operária, para assim poder ser admitida nas referidas indústrias. A “*qualificação, ao invés de constituir um atributo do trabalho (ou um atributo da força do trabalho), se refere a uma «operação social» em que os trabalhadores se vêem confrontados com uma selecção no mercado de trabalho e com a respectiva hierarquização na empresa*” (Almeida, 2005, p. 178, citado por Melo, 2006, p. 14). Assim, “*é possível afirmar que a qualificação do trabalhador não provém do seu «conhecimento puro» mas antes da relação que este mantém com o posto de trabalho*” (Almeida 2005 citado por Melo, 2005, p. 178).

Em 1964, o Decreto-Lei n.º 44538 de 23 de Agosto criou o Instituto de Formação Profissional Acelerada, com o objectivo de prestar formação profissional à população e colaborar com as empresas na formação dos seus colaboradores (IEFP, 2000). No mesmo ano, entrava em funcionamento o primeiro Centro de Formação Profissional Acelerada, tendo os seus objectivos sido definidos de acordo com as necessidades de formação e de reconversão profissional existentes. A formação profissional ministrada por este centro destinava-se a pessoas com idade superior a 18 anos e enquadrava-se na formação contínua (IEFP, 2000).

Em Janeiro de 1965, foi criado o Centro Nacional de Formação de Monitores, com a missão de preparar tecnicamente o pessoal ao serviço dos Centros de Formação Profissional. O CNFM dependia do FDMO e colaborava com o IFPA (IEFP, 2000).

Para combater o desemprego em que o País se encontrava, era necessário que os desempregados colaborassem na sua própria qualificação ou requalificação profissional. Logo, tornou-se clara a necessidade de criar formas de encaminhamento dos desempregados para os Centros de Formação Profissional ou para as empresas que possuísem ofertas de emprego. Para assegurar um adequado encaminhamento, foi criado o Serviço Nacional de Emprego, em 1965, pelo Decreto-Lei n.º 46731, de 9 de Dezembro. O SNE tinha, também, como objectivo o desenvolvimento de estudos do mercado de emprego, a criação da Classificação Nacional das Profissões e a organização e funcionamento dos Serviços de Colocação e de Orientação Profissional. Nesta altura, existiam fortes carências de pessoal qualificado em determinadas áreas profissionais e em determinadas regiões do país (IEFP, 2000). Posteriormente, em 1966 foi criado o Serviço de Reabilitação Profissional (SRP), com o intuito de recuperar e adaptar, profissionalmente, os trabalhadores fisicamente diminuídos, promovendo, desta forma, a sua colocação nas empresas.

Em 1968 foi criado pelo Decreto-Lei n.º 48275, de 18 de Março, um único Instituto, denominado Serviço de Formação Profissional (SFP), que passou a integrar as funções que até aí vinham sendo da responsabilidade do CFPA e do CNFM. Mais tarde, em 1974, foram criadas, na dependência da Secretaria de Estado do Emprego, do então Ministério do Trabalho, a Direcção-Geral do Emprego e a Direcção-Geral de Promoção de Emprego, extinguindo-se assim o SNE. A Direcção-Geral do Emprego passou a desempenhar as tarefas até aí atribuídas ao SNE, bem como a administração e gestão do sistema de protecção no desemprego. À Direcção-Geral de Promoção de Emprego competiu desenvolver iniciativas que levassem à criação de novos postos de trabalho (IEFP, 2000).

O Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) nasceu em 1979, com o Decreto-Lei n.º 519-A2/79, de 29 de Dezembro, abarcando as funções da Direcção-Geral do Emprego, da Direcção-Geral de Promoção de Emprego, do FDMO e do SRP. Tendo estes quatro organismos sido extintos nesta altura. O Decreto-Lei n.º 247/85, de 12 de Julho, publicou o Estatuto do IEFP, que ainda se mantém em vigor, e define que o IEFP “*é o organismo público a quem compete genericamente a execução das políticas de emprego e formação profissional definidas e aprovadas pelo Governo*”.

“A formação passou a ser definida a partir de uma lógica de apoio à «política de emprego» (...) [e] ao estado, com participação dos parceiros sociais, são atribuídas as funções de definição de políticas e de coordenação e apoio, promoção, e «até», a realização de actividades através de estruturas específicas. As empresas, e as entidades empregadoras em geral, são «consagradas» como «realidade polarizada e espaço de formação, enquanto as outras entidades formadoras surgem como subsidiárias ou complementares»” (Cardim, 2005, pp. 21-22a).

O IEFP é um instituto público, com autonomia financeira e administrativa e é tutelado pelo Ministério do Trabalho e da Segurança Social, tem uma estrutura orgânica, flexível e autónoma que lhe permite, racionalmente, aproximar-se dos utentes e adaptar-se às diversas realidades regionais (IEFP, 2000). Até 2007 o país continuava a apresentar um défice estrutural de formação e qualificação da população que exigiu uma aposta clara e persistente na resolução dos problemas que impediram a convergência com os actuais padrões da União Europeia, nomeadamente os níveis de insucesso e abandono escolar e o défice de qualificações da população activa (MED, 2007).

No estudo sobre a formação na administração portuguesa, Alves (2011) afirma que de acordo com o país, corrente ideológica do Governo em funções ou conjuntura económica internacional, a sua posição é cada vez mais cimeira ora por via da acção directa ora por via

da regulação do funcionamento do mercado o que faz com que a Administração Pública tenha de/deva ser reforçada para, enquanto conjunto de serviços dirigidos, superintendidos ou tutelados pelo Governo para prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadão, poder estar à altura dessas tarefas.

Rocha (2010, citado por Alves, 2011) salienta e faz menção histórica dando lugar à importância dada a esta questão, que é recente, uma vez que tradicionalmente não havia lugar para formação na Administração Pública Portuguesa já que o importante era a doutrinação das rotinas administrativas, de forma a transformar os funcionários em agentes neutros e frios da aplicação de regra geral ao caso concreto. Ainda de acordo com o mesmo autor, é com o II Plano do Fomento (1968-1973) que, pela primeira vez, se chama à atenção para a necessidade de “*organizar cursos de formação e aperfeiçoamento profissional a níveis diversos*”. Assim, face ao desinteresse em dotar os funcionários de mais qualificações/competências (ou, pelo contrário, o interesse em que eles não as “ganhassem”), não é de estranhar que os governos constitucionais, depois da Revolução de 1974, tenham herdado uma massa de funcionários, genericamente mal qualificados e desmoralizados. Era, pois, necessário, em grande escala, o lançamento de programas de formação e desenvolvimento profissional como vista a mudar as concepções tradicionais no seio da Administração, pois, como se veio a verificar pelo Relatório da OCDE de 1996 sobre Portugal, até 1974 não existia nenhuma política integrada no que dizia respeito à formação profissional (Madureira, 2004, citado por Alves, 2011, p. 40).

Nesse sentido, pode considerar-se que a mais significativa medida dos primeiros anos do período democrático no que à formação dos serviços públicos diz respeito a nível individual e organizacional, foi a criação do Instituto Nacional de Administração – INA, em 1979, tendo como base um modelo inicial semelhante ao da ENA francesa. Posteriormente, em 1980, é criado o Centro de Estudos e de Formação Autárquica que, ao contrário do INA, vocacionado para a Administração Central, tinha como missão desenvolver acções no campo da formação do pessoal técnico e administrativo da administração local, assistindo-se durante este período e em simultâneo, à organização pelos Ministérios de programas de formação na sua área técnica, existindo em 1988 um total de 116 unidades de formação, divididas entre 10 Ministérios e a Presidência do Conselho de Ministros (Alves, 2011).

No entanto, apesar da profusão de iniciativas legislativas, do movimento de modernização/organização administrativa e da criação de organismos públicos, “*mesmo*

assim, só se pode falar de uma política sistematizada de formação no decurso dos anos 90 com o Programa Integrado de Formação para a Modernização da Administração Pública (PROFAP), que procurou estabelecer uma ligação entre a formação e os objectivos de modernização” (Madureira, 2004, citado por Alves, 2011, p. 44).

Merecem destaque, dada a sua importância no domínio da Administração Pública, o CEAGP e a Formação de Dirigentes, ainda que por razões diferenciadas. O primeiro, iniciado em 2000, por ser um programa que procura que os jovens licenciados ingressem no Serviço Público através de um processo de selecção baseado unicamente no mérito individual e a segunda, iniciada em 2004 pelo INA, entretanto lecionado também por Universidades, que visa dotar aqueles indicados para/cujo objectivo é assumir cargos de direcção, intermédia ou superior, com os conhecimentos e competências necessárias a uma posição de liderança, com as inerentes responsabilidades que tal acarreta.

Sobre a formação para cargos de Direcção, não sendo o tema central do presente trabalho, importa, no entanto, referir os números do INA de 2010 (85 acções realizadas para um total de 2452 participantes) e a mais recente legislação – Portaria n.º 146/2011, de 7 de Abril – que tem como objecto

“a definição e a regulamentação dos cursos de cuja frequência com aproveitamento depende (...) o exercício de cargos de direcção superior e intermédia ou equiparados nos serviços e organismos da administração pública central, p. 54”

Esta legislação, ao substituir a Portaria n.º 1141/2005, de 8 de Novembro, actualiza as disposições desta última no que diz respeito à frequência dos cursos recomendados para o exercício das funções dirigentes e regulamenta, adicionalmente e como novidade, os termos em que se deve processar a formação de actualização dos dirigentes (Alves, 2011). Para além dessa inovação, é vontade do legislador, em conjunto com as entidades acreditadas para levar a cabo estes cursos, dar mais importância a determinadas matérias e a que haja, no que respeita à formação de actualização, um regime orientado no sentido de uma maior flexibilidade, permitindo a selecção de módulos de formação pelos dirigentes em função das suas necessidades.

Para concluir este subcapítulo dedicado à formação no contexto específico da Administração Pública, Alves (2011) afirma que a melhor forma será analisar, sucintamente, a mais recente legislação, não exclusiva de quem ocupa cargos de Direcção, que tomou a forma da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 89/2010, de 17 de Novembro, cujo

objecto é o Plano de acção para a formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública no período 2011-2013. Este documento estratégico, que foi preparado com a pretensão de dar continuidade aos esforços do XVIII Governo na melhoria dos serviços públicos por via da qualificação e da modernização, define um conjunto de sete grandes acções a desenvolver, visando três objectivos essenciais:

- 1- Garantir, até 2013, o acesso efectivo à formação profissional a todos os trabalhadores em funções públicas na Administração Pública Central;
- 2- Adequar a oferta formativa às necessidades dos trabalhadores e dos serviços;
- 3- Avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados e na produtividade dos trabalhadores.

Contudo, feito o diagnóstico da Administração Pública portuguesa, referida a formação no contexto específico da Administração Pública assim como analisada a mais recente produção legislativa neste domínio e as possíveis alterações que poderão surgir, entendemos que em Portugal o sistema de ensino e formação profissional tem ocupado desde então um lugar importante nas agendas da maioria dos governos, visando enfrentar o atraso do país na matéria. Por exemplo, o XVIII Governo em 2009 reconhecia no seu programa que era necessário prosseguir na qualificação dos portugueses, reconhecendo assim os recentes esforços de Portugal em matéria de formação profissional.

2.4. Relevância da formação para o indivíduo, organizações, economias e desenvolvimento do país

As pessoas constituem o principal património das organizações. O capital humano das organizações – composto por pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas (Cunha *et al.*, 2012). Num mundo mutável e competitivo, e numa economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para serem bem-sucedidas as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos (Naia, 2009, p. 8).

É o capital humano, que faz as coisas acontecerem dentro das organizações (Cunha *et al.*, 2012, p. 188). Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para se conseguir isso é imprescindível a formação para o

desenvolvimento das pessoas. Assim, a formação constituir-se-á num instrumento para a melhoria do desempenho profissional e da mudança organizacional. A sua eficácia depende, em grande parte, do modo como se responde: “*as necessidades individuais da participação; as necessidades da organização, encaradas pela direcção e pelos participantes dito por Cunha et al. (2012 p. 310).*”

A mudança é uma constante da vida, e acentuada nas sociedades modernas do que nas sociedades anteriores. Segundo Cunha *et al.* (2012), para se lidar com estas constantes mudanças é necessária a componente de educação e formação nas organizações. Para quem entra no mundo do trabalho os desafios são inúmeros, devido às diferenças do que foi adquirido no ambiente escolar e o actual no trabalho, isto é, o novo colaborador tem a vida da escola mas falta-lhe a escola da vida. Tem riqueza da informação, mas parca em experiência. É alguém motivado e desejoso de aplicar os conhecimentos adquiridos, mas porventura desconhecedor de um sistema que apenas parcialmente reclama tais conhecimentos. Ou seja, dispõe de formação académica, mas falta-lhe a capacidade de compreender a sua pertinência e de aplicá-la no exercício das funções.

São de facto relevantes os conhecimentos adquiridos de várias formas em processos de formação para os indivíduos, seja por meios de formação formal ou informal desde que aumente a capacidade dos indivíduos, para responder às necessidades da organização (Carvalho & Nascimento, 2004). Durante os processos formativos, sejam quais forem, os indivíduos aprendem e apreendem matérias várias desde as regras e regulamentos, padrões e rotinas, expectativas e objectivos, normas e tradições, políticas e relações de poder, comportamentos sociais, códigos de conduta, clima de empresa, colegas e grupo de trabalho, cultura, aspectos técnicos, operacionais e processuais relacionados com a função a desempenhar, visão e conhecimentos totalizantes e abrangentes da empresa, assim como das relações que a mesma estabelece com o meio envolvente (Naia, 2009, p. 8).

Para quem já se encontra no mercado de trabalho tende a ser relevante aprender sempre, de modo a garantir a sobrevivência e o desenvolvimento pessoal e da organização. As constantes mudanças em todos os sectores da vida são os factores comoventes e incentivadores da formação contínua tornando-a obrigatória. Afirmamos, ainda que, sem a formação emergem várias situações como a estagnação e obsolescência. Por conseguinte, a única via possível é a formação e desenvolvimento contínuo dos indivíduos de modo a

garantirem a empregabilidade, isto é, a capacidade de continuar a trabalhar de forma contínua, no actual emprego ou noutro.

Portanto, a aquisição de novos conhecimentos e capacidades aumenta o valor dos indivíduos no mercado de trabalho, o seu poder de negociação com a empresa, a sua segurança e autoconfiança, e a capacidade de adequação do profissional às novas necessidades e dinâmicas dos novos mercados de trabalho. Como afirma Cunha *et al.* (2012), o advento das novas tecnologias, a globalização da produção, a abertura das economias, a internacionalização do capital e as constantes mudanças que vêm afectando o ambiente das organizações, exige a necessidade de adaptação a tais factores por parte dos empresários e profissionais.

Todavia, a formação contínua deve fazer parte da vida de todos os profissionais, mesmo aqueles que se encontram na fase final da sua carreira (Fonseca, 2008). Aprender continuamente é uma necessidade de todos os seres humanos. Neste entretanto, o envelhecimento da população e a diminuição da população activa geram pressões sobre a segurança social, tornando-a progressivamente menos capaz de garantir aos aposentados as condições de vida de que outrora fruía. O prolongamento de vida activa e/ou a procura de uma fonte suplementar de rendimentos podem, pois, representar modos de manter vitalidade e de garantir o acesso a bens necessários. Sem formação, essas possibilidades decrescem. Quebrar o ciclo de aprendizagem á medida que a idade da reforma se aproxima não é jamais uma via prudente (Cunha *et al.*, 2012).

Em suma, as sociedades actuais são cada vez mais exigentes no que toca a aprendizagem e o conhecimento, daí que a formação seja uma necessidade e uma condição de capacidade competitiva, para os indivíduos e as organizações. Sem formação os indivíduos ficam cada vez mais distantes do processo de empregabilidade, pondo em risco as suas capacidades profissionais de estarem nos empregos e, muito mais do que isso, diminuem a sua capacidade profissional de ter a carreira protegida dos riscos inerentes ao mercado de trabalho. Todavia, as organizações devem considerar o investimento em formação e considerá-la como um investimento, mais do que um custo (Cunha *et al.*, 2012).

Decerto que a formação é uma componente que esteve sempre presente em várias actividades da vida das sociedades e era tradicionalmente direccionada para ambientes como o desportivo, militar, artístico, e para as sociedades actuais era menos comum e controversa em ambiente organizacional (Chiavenato, 2003). Compreende-se que assim fosse quando as

organizações processavam sobretudo, matéria-prima e necessitavam de braço para operar equipamento e materiais. Todavia, nos panoramas organizacionais actuais, “*em que os operários de outrora deram lugar aos cognitários* (Chiavenato, 2003, p. 60) ”, isto é, trabalhadores dos conhecimentos, o investimento na formação resulta da ideia de que a manutenção ou potenciação da posição estratégica decorre, pelo menos em parte do desenvolvimento dos colaboradores e da construção de atitudes positivas em face da organização.

É necessário que as organizações olhem para as pessoas como uma maior riqueza para elas. A competência técnica e científica, o profissionalismo e a dedicação dos colaboradores permite colocar a organização em patamares preconizados pelos gestores. Hoje as empresas investem em cursos de formação pois necessitam de funcionários que estejam muito bem preparados para enfrentar quaisquer tipos de desafios que possam surgir no contexto da sua actividade profissional (Chiavenato, 2000).

O que se pretende com um curso de formação é valorizar a imagem do funcionário e da empresa nas mais variadas competências, tendo sempre como referência o triângulo dos saberes nomeadamente as competências psicológicas/sócio-afectivas, que permitem desenvolver atitudes comunicacionais e os efeitos comportamentais, as competências cognitivas que se situam ao nível do desenvolvimento intelectual e as competências psicomotoras para o desenvolvimento das capacidades manuais, situadas ao nível do *saber-fazer*.

No entanto, as organizações que assumirem que os recursos humanos são uma parte central e o elemento que concorre para o desenvolvimento das mesmas, apostar decisivamente na formação e desenvolvimento constitui uma acção estratégica, de modo a proporcionar-lhes um conjunto de vantagens.

Cunha *et al.* (2012, pp. 394-395) faz referência a alguns benefícios da formação para as organizações:

1- “Desempenho dos colaboradores

Globalmente, a formação permite a execução das funções. É, pois o factor promotor do desempenho dos colaboradores. Também prepara-los para assumirem outras responsabilidades na empresa e apoiar a formação e desenvolvimento de outros colaboradores.

2- Motivação

A formação é percebida pelos colaboradores como um sinal de interesse por parte da organização no seu desempenho e funções. A satisfação daí adveniente e o desejo de responder reciprocamente tendem a gerar maior motivação no trabalhador e empenhamento.

Redução do tempo de aprendizagem necessário para atingir um desempenho aceitável.

O treino e a simulação em situações de aprendizagem controlada permitem reduzir os períodos de aprendizagem e, conseqüentemente aumentar a produtividade dos novos colaboradores.

3- Mudança de atitudes

Um objectivo frequente da formação é a modificação das atitudes dos colaboradores, levando-os por exemplo a um maior envolvimento com empresa e com uma maior cooperação interpessoal. Esta mudança pode ser também especialmente relevante quando é necessário melhorar os serviços prestados aos clientes.

4- Resolução de problemas operacionais

A formação de supervisores e colaboradores pode contribuir para diminuir a rotatividade, o absentismo, os acidentes de trabalho e os conflitos.

5- Preenchimento as necessidades de planeamento de recursos humanos

A formação constitui frequentemente a única alternativa a outras funções da gestão dos recursos humanos, como selecção. Se for muito difícil preencher uma função com candidatos externos, a organização pode decidir a favor da preparação dos seus próprios talentos.

6- Reforço de outras políticas de recursos humanos

A formação pode reduzir a necessidade de recrutamento externo, complementar as avaliações de desempenho, aumentar a eficiência do trabalho em equipa, e garantir mais eficazes processos de sucesso de líderes.

7- Catálise de mudança

Ao dotar os colaboradores de novas competências, e mesmo de uma nova perspectiva sobre si próprios e a empresa, a formação pode ser o pontapé de saída para uma mudança mais alargada.

8- Fomento de um clima de aprendizagem

A formação pode constituir um dos pilares fundamentais da criação de uma cultura organizacional assente na aprendizagem individual e organizacional. Ou seja, a formação gera mais predisposições para nova formação e cria fluxos de partilha de conhecimentos que tornam a organização, no seu todo, mais capaz de aprender e melhor realizar os seus desígnios.

9- Promoção de vantagens competitivas

Quando ancorada na estratégia da organização, a formação produz um conjunto de competências necessárias para aquisição ou manutenção da vantagem competitiva”.

As organizações em transformação, cientes da necessidade de aumentar a eficiência no trabalho e de fazer face ao desenvolvimento do pessoal, encaram a formação como componente indispensável do mundo do emprego que contribui para a realização dos objectivos das empresas e os serviços, estabelecidos numa base da relação entre o desempenho real e o desempenho esperado dos seus trabalhadores. Contudo, a formação não é um fim em si mesmo, mas um meio. O seu valor deve estar ligado à qualidade dos objectivos a que se propõe a organização e consequentemente, as acções a desenvolver neste sentido. Deve por isso ser oportuna e, sobretudo, atractiva, com vista à melhoria do potencial do trabalhador e a actualização permanente das suas competências técnico-profissionais.

2.4.1. Relevância da formação para a economia e desenvolvimento de Angola

A economia de Angola foi bastante afectada pela guerra civil que durou quase trinta anos, colocando o país entre os mais pobres do planeta. Todavia, Angola apresenta boas taxas de crescimento apoiadas principalmente pelas suas exportações de petróleo. As jazidas de petróleo estão localizadas em quase toda a extensão da sua costa marítima. Nos últimos anos Angola tem revelado um crescimento económico extremamente atractivo, que lhe vale hoje o título de pólo de maior concentração de novos investimentos do continente africano (Teixeira, 2012).

Um dos maiores obstáculos da sustentabilidade do crescimento económico do país enquanto realidade global é a escassez de recursos humanos qualificados, que através dos quais possam identificar os ganhos do crescimento, torná-los inclusivos, assim como reduzir ou mesmo anular as necessidades expatriadas. Desta feita, sublinha-se aqui a importância da formação do homem para contribuir no desenvolvimento da economia nacional (MAPTESS, 2008).

A mobilidade dos recursos humanos angolanos é mesmo uma condição de extrema importância para uma competitividade estrutural da economia nacional, sem a qual a inserção na ordem económica internacional será feita com grandes dificuldades. O país tem um conjunto de projectos estratégicos nacionais de formação de quadros que prevê atingir até 2020 o total de dois milhões e trezentos mil quadros formados em diversas áreas (MAPTSS, 2008). Para garantir a excelência da formação destes quadros far-se-á uma combinação das capacidades internas de formação com as capacidades existentes noutras partes do mundo, fazendo parceria com os melhores centros de formação que o mundo pode oferecer (ANGOP, 2013).

Ainda sobre a questão da formação de quadros reconhece-se haver uma escassez de quadros em Angola, na quantidade e qualidade, em vários níveis, e concluiu-se que a aposta na educação é crucial para que o país tenha sucesso no processo de desenvolvimento.

Tal como já referido, a formação é matéria que ocupa também a atenção dos decisores políticos e que se repercute no desenvolvimento económico e social dos países e das regiões. O Estado e as instituições públicas podem actuar como instigadoras e facilitadoras da formação que ocorre nas empresas e na sociedade em geral. A formação que é levada a cabo

nas organizações, de modo formal ou informal, acaba por se reflectir no desempenho das comunidades em que se inserem e da economia no seu todo.

É aceite o argumento de que o desenvolvimento alcançado pelas nações mais prósperas resultou em medida considerável da qualificação dos seus recursos humanos e do papel que a formação/educação aí assumiu. Nada é mais importante para o futuro de Angola do que a capacidade do governo, dos trabalhadores e das empresas para inovar um processo que dependerá fortemente da eficiência da tomada de decisão e da qualidade do capital humano. A capacidade dos trabalhadores, gestores e decisores políticos para desenvolverem e fornecerem produtos de maior valor acrescentado determinará a capacidade de gerar a riqueza de que o país necessita para preservar o modelo social das gerações vindouras.

Consequentemente, a qualificação é hoje um factor-chave dos processos de modernização, constituindo a base indispensável para os processos sustentados de inovação, assentes no conhecimento, como afirmam Cunha *et al.* (2012, p. 388). É essencial não parar de modo a recuperar o atraso do país neste domínio e vencer um dos principais bloqueios estruturais ao desenvolvimento. Prosseguir na qualificação de jovens e adultos em todos os níveis, também valorizando a dupla certificação escolar e profissional é-nos relevante neste capítulo.

CAPÍTULO III – Perspectiva da evolução das autarquias em Angola

3.1. Processo de desconcentração e descentralização em Angola

Em Angola o processo dos serviços administrativos a nível local encontra-se ainda em discussão, sendo debatido a vários níveis, sobretudo, a partir das reformas políticas e económicas iniciadas já há algum tempo. Desde 1975 que o desenvolvimento institucional do sistema de administração local tem mostrado alguma falta de solidez nas opiniões, desde os princípios constitucionais, às práticas administrativas e à legislação ordinária.

A Lei Constitucional de 1975 já consagrava os princípios da descentralização da iniciativa local, bem como o das eleições das entidades sub-nacionais com autonomia administrativa e financeira. No entanto, desde 1975 a 1990, presenciou-se a existência das Assembleias Populares Provinciais e alguns ensaios de constituição de assembleias ao nível municipal, enquanto órgãos legislativos representativos do povo junto dos governos ao nível local (NETAL, 2013). As assembleias municipais foram mais tarde substituídas pela Assembleia Nacional e aprovando deste modo a Lei das Associações (Lei 14/91), que concede a abertura do espaço público à participação dos cidadãos através das associações.

A partir de 1990 surge um conjunto de reformas de pendor político e económico, e a introdução do sistema de democracia multipartidária, deixando assim o sistema de economia de direcção centralizada para dar lugar ao sistema de economia de mercado. Na revisão constitucional de 1992 foram estabelecidos princípios da desconcentração e descentralização através do estabelecimento de autoridades locais eleitas ao nível local (Artigo 145-7º da Constituição da República de Angola, 1992).

O Decreto-Lei n.º 17/99 de 29 de Outubro permite a Organização dos Governos Provinciais e Administrações Municipais e Comunaes, tendo introduzido a desconcentração de algumas funções na prática e relevado o processo de descentralização nacional. A implementação deste diploma legal permitiu aos governos provinciais e às administrações municipais uma maior autonomia na execução dos programas públicos.

Em 2001, com maior necessidade de imprimir reformas ao funcionamento do aparelho do Estado e de contribuir para uma maior aproximação do estado aos cidadãos em torno da governação local, foi introduzido o Plano Estratégico Nacional de Desconcentração e Descentralização Administrativa. Essencialmente, o plano visava transferir através do processo do gradualismo algumas das funções tradicionais do governo central para a

administração local, estabelecendo o pacote legislativo necessário e posteriormente institucionalizar o poder local autárquico (NETAL, 2013).

Isto deu maior azo à iniciativa de participação dos cidadãos na governação local através de implementação directa de projectos de apoio de reforços e capacidade organizacional das comunidades pelas ONGs nacionais e estrangeiras suportadas pelas agências internacionais.

A Lei n.º 2/07 aprovada em 2007 criou os Conselhos de Auscultação e Concertação Social (CACS) definidos como sendo “*órgãos de apoios consultivo do titular do poder local, na apreciação e tomada de medidas de natureza política, económica e social do respectivo território*” (artigo 54º da Lei 2/07 e artigo 57º da Lei n.º 17/10).

Esta Lei permitiu a transformação dos municípios em unidades orçamentadas e contribui para melhorar a definição de responsabilidade para cada nível de governação. Na prática foram criadas algumas unidades orçamentais autónomas (que ainda não estão em funcionamento) embora o processo legislativo tenha aberto um espaço legal para a exercitação de processos de descentralização e de democracia participativa.

Com aprovação da Constituição em 2010, esta veio dar maior realce ao processo de existência do poder local. Estabelecendo a existência de órgãos do poder local e autarquias locais, descrevendo que as “*autarquias locais organizam-se nos municípios* (Presidente da República de Angola, 2013 proferida na Feira dos Municípios e Cidades de Angola)”. A Lei de 2010 mantém o princípio de “gradualismo” e abre espaço de autarquia supra e inframunicipais (artigo 218 pontos 1, 2 e 3) e afirma ainda o papel das instituições tradicionais e reconhece os CACS, incluindo outras formas de organização dos cidadãos (artigo 213, 2).

A seguir foi aprovada a Lei 17/10 sobre a Orgânica e Funcionamento dos Órgãos Locais, que revogou a Lei 2/07, na qual mantém os CACS e define as responsabilidades entre os níveis de governação, introduz a participação dos partidos políticos com assento parlamentar e outras formas associativas nos CACS (artigo 57º da Lei 17/10). Actualmente, de uma maneira geral, a descentralização tem trazido tomada de decisões e serviços mais próximos das necessidades e propriedades da população.

A representatividade através dos CACS (supostas antecâmaras das futuras autarquias) a todos os níveis não tem representado efectivamente as visões da população e a prestação de contas aos representados ainda não tem sido propriamente realizada, à luz do que foi declarado nos decretos legislativos e presidenciais que impulsionam este processo.

Em várias situações nos deparamos com a falta de inclusão ou fraca participação dos cidadãos nos processos de planeamento e implementação dos planos de desenvolvimento e de prestação de serviços. O sistema de governação Local é baseado na assunção de que a população reconheceria o resultado da sua activa participação na tomada de decisões, principalmente se lhes fossem dadas oportunidades e direitos.

Todavia, quer a capacidade do governo local para a participação comunitária, quer a capacidade das comunidades auto-organizarem-se são limitadas. Para que estes problemas sejam ultrapassados, é importante sensibilizar e mobilizar as pessoas em relação à importância da sua participação nos processos de planeamento e provisão de serviços. Também é ainda vital o aumento das receitas locais e uma certa autonomia local sobre aquelas receitas porque a falta de recursos é um dos factores que tem causado maiores falhas dos governos no que respeita a persecução da aplicação de mecanismos participativos (NETAL, 2013). É de igual modo necessário o desenvolvimento de capacidade e assessoria para as administrações de modo a ter e representar propriamente a visão das comunidades.

A promoção da governação participativa ao nível local através dos CACS é um desafio a enfrentar para que sejam verdadeiramente um laboratório efectivo de promoção da governação local, reflectindo: *representatividade, sinergias/solidariedade, educação cívica/população e o acesso a informação*.

Consequentemente ao processo de implementação da desconcentração e descentralização em Angola foi-se aprovando uma série de instrumentos legais como os que referimos em seguida:

1. Decreto-Lei n.º 6/95 sobre a desconcentração financeira e subsequentes despachos n.º 29/96, 38/96 e Decretos-Lei n.º 80/99 e 30/00;
2. Decreto 17/99 sobre organização e funcionamento dos governos provinciais e das administrações municipais e comunais;
3. Decreto 27/00 sobre regulamento dos governos provinciais, municipais e comunais;
4. Aprovação da Lei do Ordenamento do Território (3/04) que trata das responsabilidades do Estado em termo de planeamento territorial;
5. Aprovação em 2004 da Lei de Terras (9/04) como resultado de uma ampla consulta pública e faz uma abordagem integrada do uso da terra em Angola, considerando a necessidade de uma abordagem de aspectos sociais, económicos, culturais e ecológicos;

6. Decreto-Lei n.º 9/08 paradigma dos estatutos orgânicos dos governos provinciais e administrações municipais e comunais, que dá poderes ao Ministro da Administração do Território para aprovar os estatutos orgânicos;
7. Criada em 2009 a Lei do Orçamento Geral do Estado (OGE) que suporta e estabelece a passagem de todos os Municípios às Unidades Orçamentadas.

As legislações para o processo de descentralização em Angola ainda não estão concluídas, embora haja cogitações de realizações de eleições autárquicas. Desta forma serão necessárias ainda mais legislações detalhadas sobre as atribuições de competências dos diferentes níveis de governação, para além da Lei n.º 17/10, que já sofreu algumas alterações.

Contudo, o processo de desconcentração e descentralização em Angola está a resultar em progressos ao nível de legislações e iniciativas políticas, no decurso do qual se tem encontrado desafios e oportunidades que o potenciam na governação local. Tem havido progressos em relação ao reforço da capacidade das administrações municipais, comunais e dos próprios cidadãos através das suas formas organizativas. O processo não tem apenas o valor administrativo, consubstanciando antes os valores cívicos e o aumento da participação dos cidadãos na coisa pública (Teixeira, 2011).

É necessário que as várias agências nacionais e internacionais, ONGs, doadores como a UE, continuem a apoiar tecnicamente o governo angolano no processo de desconcentração e descentralização, com perspectivas e metodologias comuns e coordenando mais as suas actividades nestas abordagens de descentralização.

3.2. Relevâncias da formação profissional para futuras autarquias em Angola

Autarquia (do Grego, *autarkheia*) significa bastar-se a si mesmo, ser autónomo. Sua significação varia de acordo com o campo científico em que é aplicado. Assim, em economia, autarquia implica a qualidade de ser autossuficiente; em filosofia, o poder de bastar-se a si mesmo (Pedro, 2012). O que importa é a sua utilização no campo do Direito Administrativo a partir do qual esta figura se propagou no vocabulário político angolano, cuja matéria vem a propósito neste texto.

A criação de autarquias em Angola pretende responder às necessidades essenciais do Estado moderno, de criar instituições de governação descentralizada. Simplesmente, não é possível responder às necessidades de milhões de cidadãos, não é possível garantir direitos e serviços públicos para milhões de pessoas e não é possível consolidar uma base tributária universalizada, sem que haja um mínimo de autonomia, capacidade e sofisticação burocrática local para responder às exigências dos cidadãos. A história dos Estados evidencia que os órgãos do Estado central tiveram que fortalecer a sua capacidade burocrática e institucional ao nível descentralizado. Daí, em particular no fim do último século, a descentralização ter recebido muita atenção na teorização do “desenvolvimento”, nomeadamente colocando um forte entusiasmo sobre os grandes benefícios que a descentralização iria criar. Um governo descentralizado seria mais próximo dos eleitores, mais responsável (*accountable*), mais eficaz na satisfação dos interesses dos munícipes, prestando-lhes melhores serviços, sejam eles pobres ou ricos (Santos, 2012).

O direito angolano opta pelo conceito de autarquia local e configura-o como uma modalidade do poder local do Estado, competindo com a administração directa local do Estado exercida pelos governos provinciais e com as autoridades tradicionais cujo poder administrativo deriva de matérias fora das atribuições e competências exercidas pelos outros dois entes circunscritos ao poder local. Ou seja, as autoridades tradicionais exercem o poder não exercido pelo Estado ao nível local e pelas autarquias. Porém, o munícipe enquanto subcategoria de cidadão circunscrito ao município é tributo das autarquias locais (Poulson, 2009). O munícipe enquanto autarca originário é detentor de poderes deliberativos ao nível local (autárquico) e a sua qualificação como munícipe advém deste mesmo poder reconhecido por lei. Com este poder o munícipe se sente a autoridade máxima (originária) do município

podendo impor-se contra os seus representantes quando estes não realizam as atribuições da autarquia local.

Constitucionalmente, as autarquias locais visam a prossecução de interesses próprios das populações residentes. Para tal, desiderato terão de lhes ser acometidas funções que se circunscrevem à prestação de bens e serviços públicos. A autarquia é uma entidade auxiliar da administração estatal autónoma e descentralizada (Poulson, 2009), o que implica que o Estado exerça poder de fiscalização e tutela sobre a entidade com características autárquicas. Desde logo, as autarquias não têm poder legislativo (poder de criar leis), pelo contrário, sujeitam-se à Lei criada pelo Estado. Assim, faz sentido que o Estado determine o âmbito e o alcance das autarquias bem como as suas atribuições quer pela via constitucional quer pela via legal ordinária. A falta de Lei própria até agora engendra a dificuldade de entender o âmbito e o alcance do conceito de autarquia em Angola (Poulson, 2009).

As atribuições das autarquias no domínio económico têm em vista a satisfação de necessidades locais, por contraposição à actividade do Estado a quem compete satisfazer necessidades de âmbito nacional, embora actualmente se verifique uma forte interpenetração entre umas e outras, que se encontram a cargo das autarquias locais.

O grau de satisfação dessas atribuições passa necessariamente pela menor dependência financeira que possam ter relativamente ao orçamento do Estado, sendo para tanto indispensável que tenham poderes para dispor de receitas suficientes, que lhes permitam realizar despesas sem qualquer dependência de autorizações da administração central, na base de planos de actividades e orçamentos livremente elaborados e aprovados.

A menor dependência financeira decorre do tipo de recursos de que as autarquias podem dispor, fundamentalmente de impostos e outras receitas próprias, que não as coloquem na situação de frequentes receptoras de transferências governamentais. A maior capacidade financeira (aumento de recursos financeiros disponíveis) das autarquias locais aliada a uma gestão cuidada, eficiente e equilibrada dos dinheiros públicos, poderá significar uma contribuição importante para o melhoramento da qualidade de vida das populações e do bem-estar geral.

Concluir, que a época é dominada pelos princípios da subsidiariedade e da globalização, o desenvolvimento das sociedades e dos territórios exige organizações autárquicas cada vez mais eficazes e eficientes, prestadoras de serviços qualificados, capazes de responder adequadamente às exigências e expectativas dos cidadãos do país.

A problemática da reforma e inovação do poder local em Angola, assente na proximidade com os cidadãos e na descentralização administrativa, comportando vectores estratégicos destinados a implementar o paradigma de responsabilidade que valorize a eficiência na afetação de recursos destinados ao desenvolvimento social, económico, cultural de determinadas regiões do País.

O seu desenvolvimento e implementação devem sempre reger-se pelo princípio da subsidiariedade: descentralização e reforma administrativa, aprofundamento do municipalismo, reforço das competências das Associações de Municípios, promoção da coesão e competitividade territorial.

Acresce que o avanço dos constrangimentos e das necessidades da sociedade assim como a alteração persistente dos modelos de gestão existentes obrigam à formação profissional e à capacitação multidisciplinar dos gestores, técnicos e futuros eleitos autárquicos. Assim, a qualificação das instituições do sector público, em particular das Autarquias, é da maior importância para o país, visando elevados níveis de desempenho, o que passa por assegurar a formação dos seus quadros superiores e básicos.

Para a comunidade, o desafio agrupa-se na necessidade das autarquias serem ainda mais eficientes e capazes de promover novas políticas municipais e de se adaptarem às exigências de uma sociedade em mutação, por forma a aumentar o seu valor para o público no curto e longo prazos, em relação às suas políticas sectoriais de intervenção local, respondendo à necessidade de profissionais com elevados conhecimentos académicos e científicos, que, por via profissional ou académica, possam ser agentes indutores da inovação do contexto organizacional e práticas de administração.

Por outro lado, a aptidão dos eleitos, dos gestores autárquicos e dos profissionais que lidam com a administração autárquica depende, em muito, da sua formação profissional, cuja atuação tem reflexo direto no contexto social da comunidade em que operam.

Os novos desafios do poder local procura justamente responder às exigências de uma Administração Autárquica cada vez mais atualizada com maior rigor e responsabilização na gestão dos recursos públicos, na difusão do conhecimento, na modernização, na qualificação da administração autárquica e no bem-estar da comunidade, ou seja, o direito autárquico, a reforma administrativa, o planeamento e gestão do território, a recuperação e reconversão urbanística e a criteriosa gestão financeira, o direito do ambiente e sustentabilidade ambiental, o património, a ciência e a cultura, a ação social, as novas políticas de integração, constituem

preocupações a merecer atenção prioritária dos responsáveis autárquicos, razões bastantes para lhe dar o devido destaque na definição do plano de estudos preparatório para os futuros respondentes autárquicos.

3.3. A desconcentração administrativa da Província de Luanda

No quadro das tarefas de implementação do Programa de Reforma Administrativa (PREA) e após várias medidas legislativas no sentido da desburocratização e modernização dos serviços públicos, o Governo de Angola considerou ter chegado o momento de institucionalizar serviços para efectivação das soluções já consagradas em diplomas legais e em programas do executivo.

O Programa de Reforma Administrativa em Angola teve início na década 2000. Este programa é financiado pelo Governo de angolano via Orçamento Geral do Estado. O programa tem como objectivos (MAPESS, 2000):

- 1- *“Adequar a administração pública do Estado (Directa e Indirecta nos níveis Central e Local) ao novo contexto, político, económico e social;*
- 2- *Contribuir para o desempenho eficiente e competitivo da economia, através da criação de um ambiente favorável a presença eficaz do Estado na economia e ao desenvolvimento do sector empresarial privado;*
- 3- *Aperfeiçoar e clarificar os procedimentos, bem como simplificar os circuitos e mecanismos da Administração Pública e em especial dos órgãos e serviços ligados a esfera económica e social;*
- 4- *Melhorar e intensificar as acções de informação, esclarecimento e sensibilização dos agentes, funcionários, utentes e clientes dos serviços públicos, sobre direitos, deveres, responsabilidades e missões de cada um dos segmentos da relação administrativa;*
- 5- *Aperfeiçoar e fornecer os mecanismos de fiscalização e monitoramento da aplicação do cumprimento da legislação em matéria de organização, funcionamento e actividade administrativa dos serviços públicos, centrais e locais do Estado;*
- 6- *Apoiar a tarefa de elaboração e implementação pelo Ministério da Administração do Território (MAT) do Programa de Reforma da Administração Local do Estado”.*

Neste conjunto de reformas administrativas para a Província de Luanda, a organização e o funcionamento do Governo Provincial resulta dos regimes estabelecidos na Lei n.º 17/10, de 29 de Julho (Lei da Organização e Funcionamento dos Órgãos Locais) e no Decreto Presidencial n.º 276/11, de 31 de Outubro (Estatuto Orgânico do Governo Provincial de Luanda), bem como do Decreto Presidencial n.º 293/14 de 21 de Outubro, o qual aprova a organização e o funcionamento dos órgãos da administração local do Estado da Província de Luanda.

Atendendo à experiência prática este regime recomenda um aprofundamento da desconcentração administrativa e a adopção de um modelo de administração local do Estado da província de Luanda diferente das demais províncias do País, tendo em conta, o modelo de desenvolvimento do espaço urbano da Província de Luanda, o qual assenta em novos entes territoriais e diferentes modelos de gestão dos municípios e cidades. O processo tem como visão a garantia de prestação de serviço público mais eficiente às populações e a criação de um dispositivo normativo piloto das melhores soluções para a futura administração autárquica (Paca, 2008; Silva, 2005).

O governo estabeleceu como objectivo a reformulação e uniformização da organização e funcionamento dos órgãos locais do Estado, de forma a criar um modelo organizacional ajustado às especificidades da Província de Luanda que possibilite uma maior racionalidade orgânica-funcional e de recursos nele integrados e tornar-se num dispositivo normativo piloto das melhores soluções para a futura administração autárquica, nos termos do disposto no artigo 101º da Lei n.º 17/10, de 29 de Julho.

No entanto, a desconcentração administrativa da Província de Luanda e a prestação de serviços essenciais aos cidadãos assentam nos pressupostos de resolução como o aumento exponencial pela procura de serviços públicos eficientes, das necessidades de ajustamento do modelo de governação e administração pública ao crescimento urbano da Província, a questão da Província ser a mais urbanizada e povoada do país, habilidade e mobilidade nos musseques e não só, os problemas frequentes sobre segurança pública, conflitos sobre a posse, titularidade e gestão de terras, comércio informal em locais impróprios, lixo duplos e falsos fiscais sobre um mesmo provedor de serviço, engarrafamentos entre outras situações.

A esta desconcentração aprofundada alternativa visa identificar e inspirar soluções de governação na perspectiva autárquica, com base a uma estrutura orgânica das administrações municipais ajustada à referida perspectiva (Sousa, 2014). Transformar os municípios em centros de gravidades (mais próximas dos cidadãos) para onde deve ser canalizado o máximo de recursos para a resolução dos problemas de forma integrada e de prestação de serviços básicos.

Ainda para esta desconcentração propõe-se “disciplinar” os níveis de governação e clarificação de papéis dos diferentes órgãos de governação assim como criar um estatuto diferenciado – delegação legal de competências do Governo Provincial e para as Administrações Municipais. Ao Governador Provincial competirá o papel coordenador geral

da Província, supervisor da implementação dos planos de desenvolvimento municipais e aos Administradores Municipais e Presidentes de Cidades, competirá o papel executivo de tratar da prestação de serviços básico, habitação, educação saúde, recolha e tratamento de resíduos sólidos, mobilização social, entre outros.

Há outros desafios neste processo, como o capital humano qualificado para assumir novas responsabilidades do nível provincial para o municipal, implicando: criação de capacidades de gestão técnica, financeira, administrativa; dinamização do funcionamento de espaços de diálogos participativo e concertado para melhor conhecimento das prioridades locais com os diferentes fragmentos sociais; tomada de decisões realistas quanto às políticas públicas (Sousa, 2014). Há uma maior necessidade de uma articulação eficiente entre o Governo Provincial e as Administrações Municipais, e entre estes e os departamentos ministeriais afins de modo a clarificar competências e funções das diferentes estruturas para evitar sobreposições e conflitos de interesse.

Este processo traz consigo os elos avaliativos para efeitos indirectos, nomeadamente o agravamento das assimetrias entre a Província de Luanda e restantes Províncias, bem como uma monitorização de proximidade e com carácter frequente em relação aos usos e aplicações dos recursos orçamentais.

No entanto, uma das necessidades que o processo acarreta consigo é a necessidade de resolver os contenciosos resultantes das mais recentes reestruturações administrativas em relação à soberania territorial e consequentemente à promoção de informação mais detalhada e explicação de forma convincente sobre as necessidades/benefícios do novo modelo de governação de Luanda.

CAPÍTULO IV – Apresentação dos resultados recolhidos do Instituto de Formação da Administração Local e análise das respostas ao inquérito por questionário

A escolha de um estudo de caso prende-se com facto de o IFAL possuir as atribuições de organizar e realizar cursos de formação, seminários de aperfeiçoamento técnico e estágios, promovendo também cursos de formação e capacitação para o ingresso e ascensão de carreira bem como promover o Curso Médio de Administração Local e Autárquica.

À semelhança de outras escolas de Administração Pública no país, o Instituto pretende assumir a liderança da formação profissional dos funcionários, técnicos e dirigentes da Administração Local e Autárquica, com o objectivo de estabelecer sinergias entre a oferta de formação (cursos, conferências e seminários) e as necessidades específicas de cada funcionário, categoria ou função.

4.1. Metodologia

A metodologia, segundo Sarmiento (2013, p. 60), “*visa a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos utilizados no trabalho*”. Ainda assim, os métodos de pesquisa são definidos como sendo um conjunto de procedimentos lógicos da investigação, envolvendo a selecção de técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como o controlo da sua utilização (Oliveira e Ferreira, 2014).

Para este trabalho, foi possível fazer um conjunto de abordagens, técnicas e procedimentos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objectiva de conhecimento de uma maneira sistemática. Foi necessário rever as finalidades das pesquisas, podendo assim ser estabelecidas duas finalidades: *pura ou básica* – aquela que permite a satisfação do desejo de adquirir conhecimentos, sem que haja uma aplicação prevista; *aplicada* – aquela em que os conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação prática voltados para a solução de problemas concretos da vida moderna (Rodrigues, 2007).

Consequentemente teve lugar o estudo de tipos de pesquisas para consubstanciar o nosso trabalho, classificado primeiro quanto às áreas da ciência: *teórica, metodológicas, empíricas, pratica*; segundo, quanto à sua natureza: *trabalho científico original, resumo de assunto*; terceiro, quanto aos objectivos: *exploratória, descritiva, explicativa*; quarto, quanto aos procedimentos: *pesquisa de campo, pesquisa de fonte de papel*; quinto, quanto aos objectos:

bibliográfica, laboratorial e de campo; sexto, quanto à forma: *quantitativa e qualitativa*; estudados a partir de Firmino (2007), Rodrigues (2007) e Sarmiento (2013).

Logo, ao emprendermos esta pesquisa empírica definida por Sarmiento (2013) como a recolha de dados a partir de experiências observadas directamente e de entrevista ou inquérito, permitiu-nos, como investigador, ter conhecimentos relevantes e fidedignos sobre o tema em análise, foi-nos possível a aplicação de um estudo de caso com incidência no IFAL, permitindo um estudo aprofundado do instituto. Assim sendo, trata-se de uma investigação que se assume como particularística, isto é, debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um fenómeno de interesse (Oliveira e Ferreira, 2014).

Para melhor enquadramento do nosso estudo, depois da revisão literária da classificação dos tipos de pesquisa, somos apologistas que quanto aos objectivos a escolha da pesquisa é exploratória e descritiva e quanto à forma de abordagem o método é de triangulação tal como definido por Firmino (2007), “ método convergente, multimétodo/multitraços, validação convergente”.

De evidenciar que a modalidade *exploratória* é aquela que proporciona maior familiaridade com o problema de modo a explicitá-lo. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A modalidade *Descritiva* é aquela que descreve as características de determinadas populações ou fenómenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil, 2008). Tendo em conta os objectivos que pretendemos alcançar seleccionamos as seguintes técnicas: *análise documental* – que se baseia na análise de documentos ou históricos de todo género, desde que contenham informação, actual ou passada, sobre acontecimentos relevantes para a investigação (Oliveira e Ferreira, 2014, p. 110) – e a elaboração de um *questionário* (com questões abertas em anexo, direccionado para um grupo focal de 10 especialistas do instituto) definido de acordo com Ghinglione e Matalon (2001) citados por Oliveira e Ferreira (2014, p. 112), com uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, e com o objectivo de generalizar o processo formativo da instituição. O guião de entrevista a aplicar aos

funcionários especialistas foi estruturado de maneira a gerar informação que permita a recolha de dados sobre a Formação Profissional na Administração Local nas diferentes dimensões.

4.2. Fontes de informação

As fontes de informação que alimentaram a nossa pesquisa foram:

- 1- Literatura científica sobre os temas relacionados com o objecto do estudo;
- 2- Artigos do IFAL;
- 3- Estudos e relatórios de projectos;
- 4- Entrevistas com especialistas;
- 5- Informação empírica gerada no decorrer do estudo.

4.3. Justificação da estrutura do questionário

A construção do questionário envolveu uma revisão de literatura, artigos, relatórios e informação empírica. A estrutura do questionário foi também desenvolvida a partir do modelo das questões de partida apresentadas na introdução. O questionário é um instrumento com vantagens de padronização e rapidez na recolha de informação, devido à possibilidade de se poder recolher opiniões junto de uma população mais alargada. O questionário permite ainda “*a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados [...]*” (Quivy e Campnhoudt, 1992, 191, citado por Ribeiro, 2012: 89). Estes autores acentuam ainda o facto de ser um instrumento de recolha de dados que permite apreender e analisar melhor os fenómenos sociais. A versão definitiva do questionário ficou organizada com as seguintes dimensões:

1. Metodologia em aplicação no levantamento das necessidades de formação nos municípios – trata-se de saber que métodos o IFAL usa para identificação das necessidades da formação nos municípios.
2. Percepção de aproveitamento da formação pelos especialistas – pretendeu-se conhecer o nível de aproveitamento, quanto à quantidade e a qualidade.
3. Percepção de alcance dos objectivos preconizados – pretende-se saber se o instituto está a atingir os níveis desejados de formação de modo a qualificar os agentes da Administração Local do Estado.

4. Modelo de gestão a quando à implementação das autarquias – neste ponto pretendeu-se saber em termos de gestão das formações, a quanto a institucionalização das autarquias, as perspectivas.
5. A visão do grau de retenção dos quadros pelas Administrações Municipais – buscou-se nesta questão a absorção dos quadros formados pelo IFAL nas Administrações Municipais, como tem sido o processo de ingresso.
6. Eficácia de prestação de serviços dos quadros formados – nesta questão procurámos, em termos avaliativos, saber sobre a eficácia na prestação dos serviços dos quadros até então formados, isto é, até que ponto se alcançam determinados resultados através da prestação de serviço dos mesmos no local de trabalho (Administrações Municipais).
7. Integração dos alunos do CMALA – com esta questão pretendemos saber como os alunos vindos do IFAL são integrados para trabalhar nas Administrações Municipais (AM).
8. Efeitos da formação para o desenvolvimento local – aqui a nossa pretensão foi obter dados da formação ministrada pelo IFAL, se já surte alguns efeitos no que diz respeito ao impulso para desenvolvimento local.
9. Impacto da formação profissional em alternância na melhoria dos jovens para sua inserção – trata-se de saber se a formação dada em alternância tem trazido melhorias aos jovens, quando estes se vão integrar no mercado de trabalho.
10. Adesão das AM as formações ministradas pelo IFAL – o objectivo era conhecer a forma como os agentes administrativos têm aderido às formações ministradas pelo IFAL.

4.4. Breve caracterização do IFAL

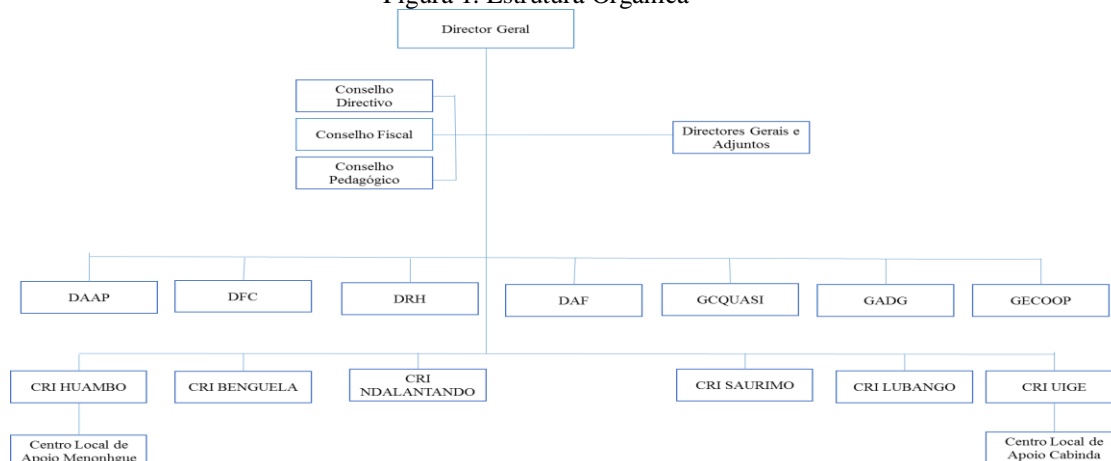
De acordo com os dados, gentilmente cedidos pelo Instituto de Formação da Administração Local, foi possível saber que este instituto existe desde 2002, criado por Decreto-Lei n.º 24/02 de 30 de Abril do Conselho de Ministros. Tem como missão assegurar a execução da política de aperfeiçoamento e modernização da Administração Local do Estado e da Administração Autárquica, através da formação dos seus agentes, de investigação e de assessoria técnica.

O IFAL tem no centro do seu posicionamento institucional, o objectivo de contribuir para o processo de aperfeiçoamento e modernização da Administração Local através da

capacitação dos funcionários atinentes à Administração Territorial e de gestão do desenvolvimento local. O IFAL pretende firmar-se como um centro técnico de excelência e de referência em matéria de gestão pública local actuando, por isso, nas vertentes do Ensino Médio e Superior, formação e capacitação dos actuais funcionários e a especialização técnica e académica dos funcionários da Administração Local do Estado e Autárquica.

Com a perspectiva de realização das primeiras eleições autárquicas no país, o IFAL vem procedendo à adequação dos serviços para que esteja em condições de atender às necessidades de formação das futuras autarquias e, nesta fase, pretende constituir-se como centro de saber e de experiências que ajude os decisores a encontrar as melhores soluções e propostas para o modelo de regime autárquico a vigorar no país.

Figura 1. Estrutura Orgânica



Fonte: Decreto Presidencial n.º 161/13 - Presidente da República: Diário da República Iª Série n.º 201 de 18 de Outubro de 2013 (Pág. 2802), elaborado pelo autor.

4.5. Formação e capacitação dos quadros

O IFAL tem elaborado um plano de formação para todos os anos, documento de trabalho que se destina essencialmente a facilitar a planificação e controlo das diferentes acções formativas de cada ano.

A programação de acções formativas resulta de um diagnóstico de necessidades de formação levadas a cabo pelo IFAL de modo directo, junto das administrações municipais e dos formandos e também pela Direcção Nacional de Recursos Humanos do Ministério da Administração do Território e junto dos Governos Provinciais. No entanto, este documento de trabalho permite aos leitores identificarem o tipo, a data e a localização onde se realizam os

curso, sendo, sobretudo para as Administrações Municipais, uma ferramenta para a sua planificação de acções formativas.

No começo as formações eram ministradas em Luanda somente, de forma a garantir uma melhor eficácia e eficiência foi dividido em regiões para assim servir melhor o país todo. Esta regionalização caracterizou o país em seis (6) regiões distintas, classificadas por I, II, III, IV, V e VI.

A Região I está composta por Lunda Norte, Lunda Sul e Moxico; a Região II abrange as províncias de Luanda, Cuanza Sul e Benguela; a Região III inclui as províncias de Bengo, Cuanza Norte e Malanje; a Região IV é composta por Huambo, Bié e Cuando Cubango; a Região V é constituída pelas províncias de Cabinda, Zaire e Uíge; a Região VI é formada pelo Namibe, Huíla e Cunene.

No âmbito do seu programa de formação e capacitação de quadros e agentes da Administração Local do Estado, o IFAL deu início às actividades formativas com a programação de Cursos de Curta Duração de Âmbito Municipal e inter-pronvincial; Cursos de Média Duração: Pós-graduação e Mestrado e Cursos de Especialização; Cursos de Longa Duração (Curso Médio da Administração Local e Autárquica, Curso Superior de Recursos Humanos, Cursos Superior de Ciências Políticas e Administração do Território e curso Superior em Desenvolvimento Local); por fim os Cursos por Encomenda; Conferências e Seminários (Quadro 1):

Quadro 1. Tipologias dos cursos

Cursos de Curta Duração	De âmbito municipal
	De âmbito inter-pronvincial
Cursos de Média Duração	Pós-graduação e Mestrado
	Cursos de Especialização
Cursos de Longa Duração	Curso Médio da Administração Local e Autárquica
	Curso Superior de Recursos Humanos
	Cursos Superior de Ciências Políticas e Administração do Território e curso Superior em Desenvolvimento Local
Cursos por Encomenda	Curso que não figuram do plano regular de curta, média duração, mas que podem ser ministrados pelo instituto desde que sejam solicitados por qualquer organismo da administração local ou autárquica.
Conferências	Os planos de formação integram igualmente um ciclo de conferências regionais sobre experiências autárquicas de vários países.
Seminários	Os planos de formação preveem também a realização de seminários regionais nas seis regiões formativas.

Fonte: elaborado pelo autor através da análise de relatórios sociais anuais do IFAL de 2012 à 2013.

Pretende-se enfrentar o desafio que o país tem vivido para conseguir colocar na alçada das grandes preocupações dos decisores sobre o futuro da administração local, e ao mesmo tempo, oferecer e garantir ao mercado de trabalho quadros que tenham sido bem treinados pelas instituições de jurisdição e que sejam reconhecidos como tendo um valor acrescido em termos de matérias administrativas.

Considerando que a reposição e a normalização da administração do Estado em todo território nacional exige o alargamento de responsabilidades e tarefas e a necessidade de preparação dos recursos humanos, impõe-se a necessidade de serem criadas instituições para formar e capacitar dirigentes, responsáveis, técnicos e funcionários dos órgãos e serviços do Estado a nível local e autárquico para garantir maior eficácia e funcionamento. Daí que os primeiros cursos ministrados pelo IFAL tiveram como público-alvo exclusivamente os administradores (Quadro 2):

Quadro 2. Primeiras formações

Designação	Administradores Formados	
	Masculino	Feminino
Curso para Administradores Municipais, Comunais e Adjuntos	193	11
	Total	
	204	

Fonte: elaborado pelo autor através da análise de relatórios sociais anuais do IFAL de 2012 à 2013.

O Quadro 2 ilustra as primeiras formações direccionadas aos Administradores Municipais, Comunais e seus Adjuntos, onde se formaram um total de 204 (duzentos e quatro) Administradores, do qual 11 (onze) são do sexo feminino.

A seguir a estas formações dos Administradores, de 2002 a 2006 foram ministradas várias acções formativas perfazendo um total de 14 (catorze) cursos realizados e tendo formado 634 quadros da Administração Local do Estado, num total de 68 mulheres. Já de 2007 a 2011 o número de cursos foi aumentando para 114 cursos realizados, tendo sido formados 5.544 quadros de várias Províncias do País, sendo 857 do sexo feminino.

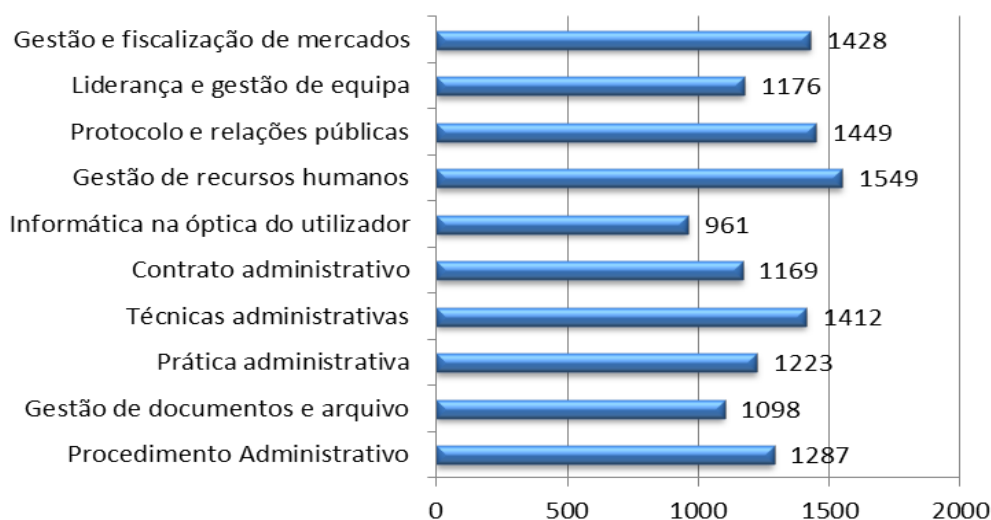
4.6. Formação dos quadros por cursos (anos 2012 a 2013)

A partir do ano de 2012 a gestão da formação tomou outro rumo, tornando-se cada vez mais abrangente a todos os funcionários da administração do Estado e com o desafio maior de melhorar a qualidade dos cursos, de melhorar e modernizar a instituição dando lugar ao início de cursos de formação e de capacitação na modalidade de ensino à distância, bem como estabelecendo a divisão do país em regiões formativas. Do seu plano de formação, o IFAL teve como resultado – apresentado nos seus relatórios sociais – os seguintes dados por curso:

➤ Cursos de Curta Duração de Âmbito Local

Ao longo do ano de 2012 ministraram-se semanalmente 10 cursos de curta duração de âmbito local em 161 Municípios do país. Dos 460 cursos previstos neste âmbito local apenas foram realizados 416, correspondendo a 90,43% do previsto, tendo capacitado deste modo 12.752 quadros formados da Administração Local, com participação de 4.298 mulheres, correspondendo a uma percentagem de 66% do sexo masculino e a 34% do sexo feminino. A não-realização de 44 cursos ficou a dever-se à paragem verificada no país devido à campanha eleitoral e às eleições. Os gráficos a seguir especificam o tipo de cursos e o total de formandos.

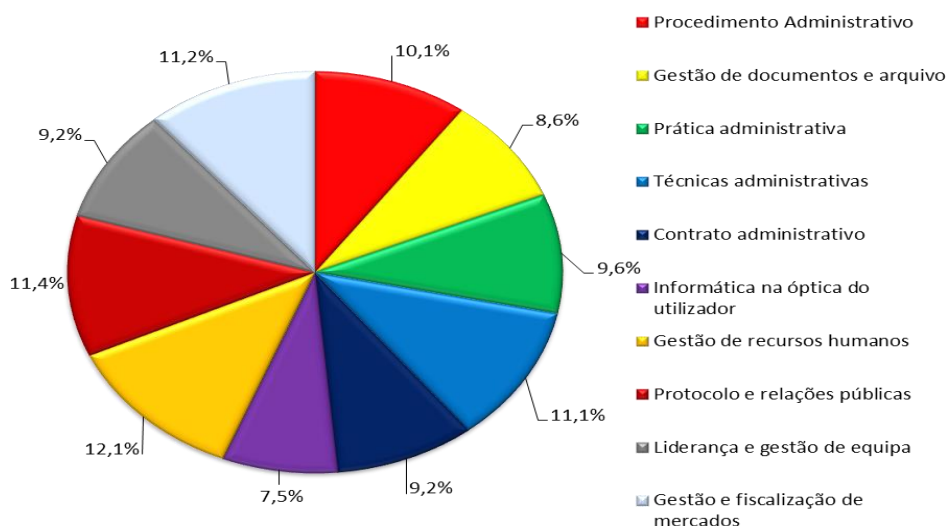
Gráfico 1. Número de formandos por tipo de Cursos de Curta Duração de Âmbito Local no ano de 2012



Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2012.

O gráfico acima mostra os tipos de cursos de curta duração de âmbito local ministrados em 2012 e o total de formandos por cada curso, revelando que o curso de Gestão de Recursos Humanos teve mais aderência com um total superior de 1.549 quadros formados.

Gráfico 2. Percentagem de formandos por tipo de Cursos de Curta Duração de Âmbito Local no ano de 2012.

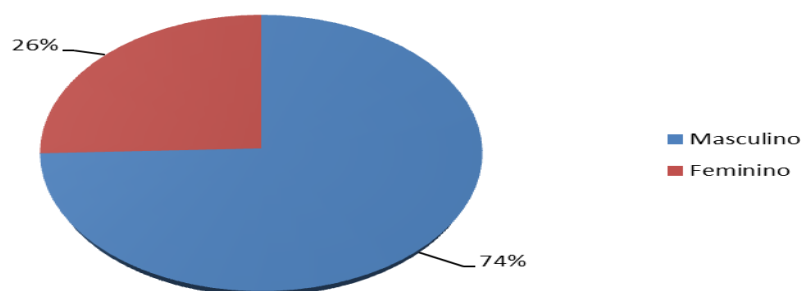


Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social do IFAL de 2012.

O gráfico 2 diz respeito aos cursos de Curta Duração de âmbito Local em termos percentuais em 2012, no qual a maior percentagem vai para o curso de gestão de recursos humanos com 12,1% e a menor participação para o curso de informática na óptica do utilizador com 7,5%.

Para o ano 2013, realizou-se um total de 918 cursos de várias especificidades, realizados no contexto de cursos de Curta Duração de Âmbito Local, representando cerca de 92,3% de execução dos cursos previstos. Desta feita, nos cursos realizados foram capacitados 19.780 quadros da Administração Local do Estado, correspondendo a 26% do sexo feminino e a 74% do sexo masculino, tal como representado no gráfico a seguir:

Gráfico 3. Percentagem dos Cursos de Curta Duração de Âmbito Local no ano de 2013.

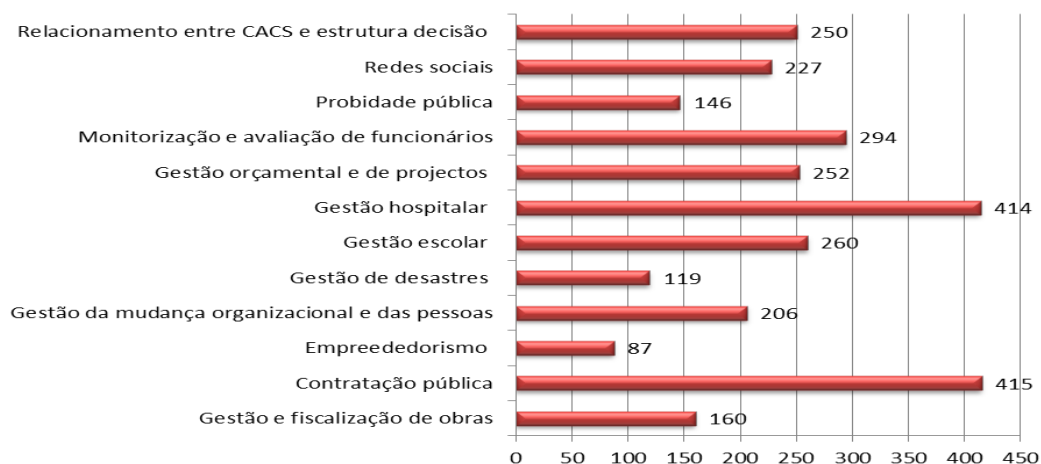


Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2013.

➤ Cursos de Curta Duração de Âmbito Regional

Durante o ano de 2012, foram também realizados cursos de Curta Duração de Âmbito Regional que se diferenciam dos cursos de Âmbito Local pelo alcance geográfico e pelos conteúdos. Enquanto os cursos de Âmbito Local se realizam nos Municípios, os de Âmbito Regional são ministrados nas 6 regiões de formação em que se divide o país. No que toca os cursos de âmbito regional, o ano de 2012 teve 72 cursos programados, tendo sido realizadas 63 acções formativas, correspondendo assim a um total de 88% face ao previsto, o que deu um total de 2.980 formandos, sendo 1.066 dos quais do sexo feminino (gráfico 4):

Gráfico 4. Número de formandos por tipo de cursos de Curta Duração de Âmbito Regional no ano de 2012.

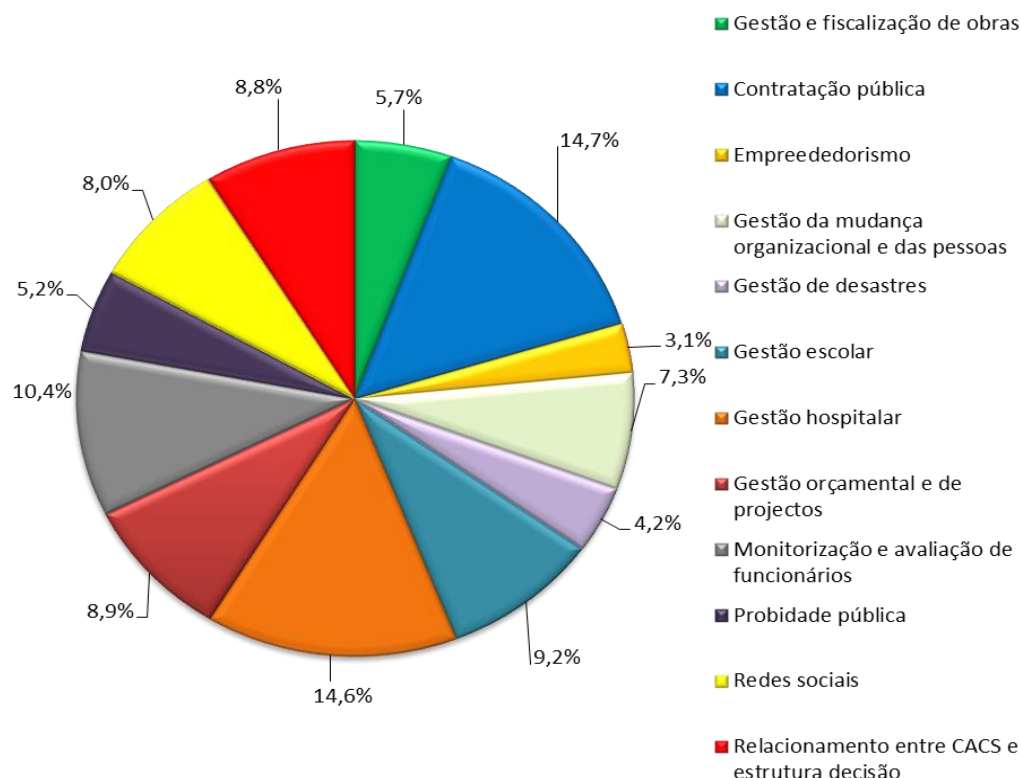


Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2012.

O gráfico 4, diz respeito aos tipos de cursos realizados em 2012 de âmbito regional, ilustrando que no total dos cursos o curso de contratação pública foi o mais frequentado e com menos frequência o curso de empreendedorismo apenas com 87 participantes.

O gráfico 5 representa os tipos de cursos realidos no âmbito de cursos de Curta Duração de Âmbito Regional e o total de participantes por curso, destacando que 36% dos participantes são do sexo feminino e 64% do sexo masculino. O gráfico a seguir faz menção percentual por tipo de cursos para o ano de 2012:

Gráfico 5. Percentagem de formandos por tipo de cursos de curta duração de Âmbito Regional no ano de 2012.

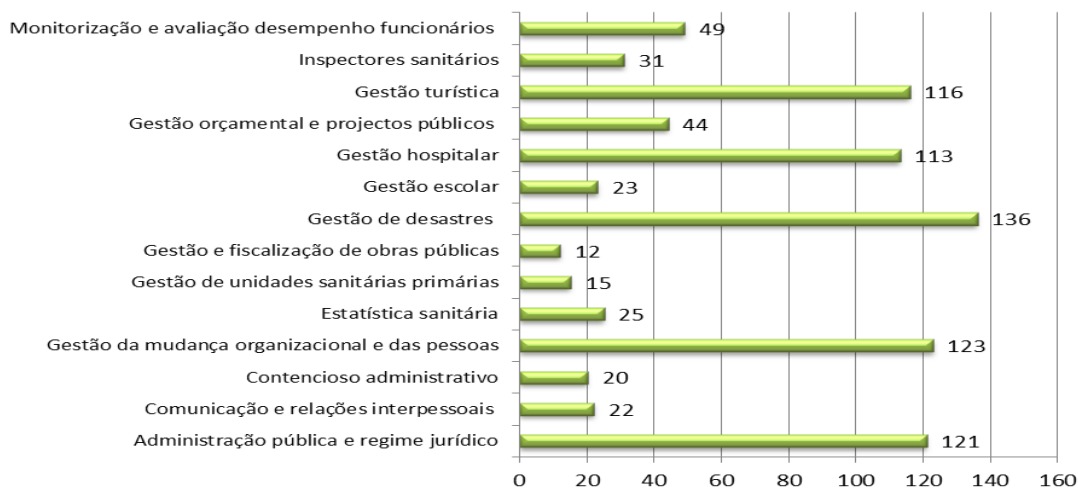


Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2012.

O gráfico 5 representa, em termos percentuais, os participantes nos cursos de Âmbito Regional em 2012, revelando maior participação no curso de contratação pública com 14,7% e menor participação no curso de empreendedorismo com apenas 3,1%.

Durante o ano de 2013 foram realizados 14 cursos, correspondendo a 87,5% do previsto e tendo um total de 850 quadros formados, sendo 201 do sexo feminino (gráfico 6).

Gráfico 6. Número de formandos por tipo de Cursos de Curta Duração de Âmbito Regional no ano de 2013.

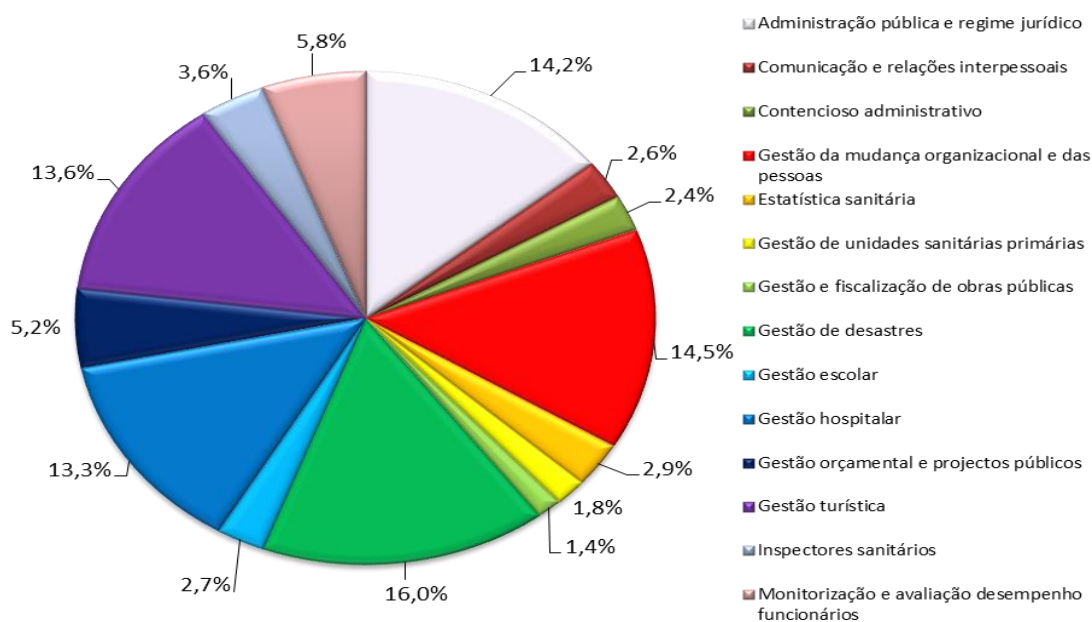


Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2013.

Das 14 acções formativas para o ano de 2013, o curso de gestão de desastre teve mais participantes como mostra o gráfico e com menos participantes para o curso de gestão e fiscalização de obras públicas com apenas 12 participantes.

Das acções formativas (14) realizadas em 2013 no âmbito dos cursos regionais, tiveram participados 24% do sexo feminino e 76% do sexo masculino. A seguir a divisão por percentagem de participação por curso.

Gráfico 7. Percentagem de formandos por tipo de Cursos de C. D. de A. R. no ano de 2013.



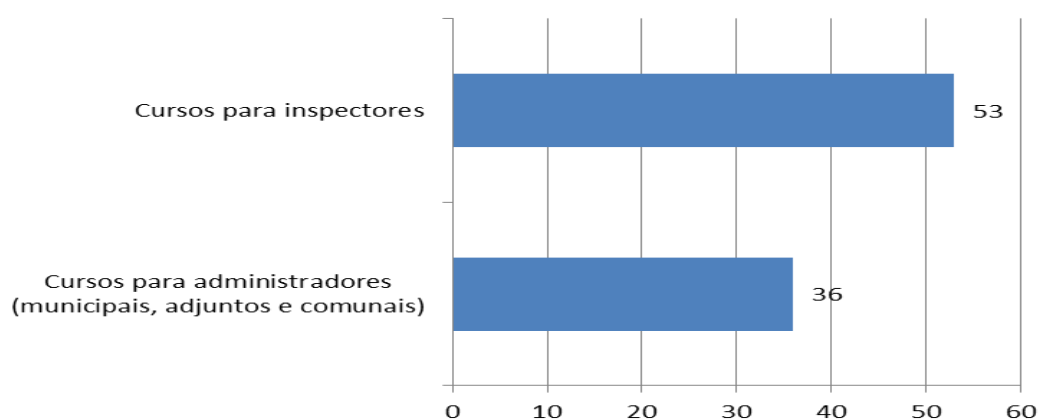
Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2013.

O gráfico 7 apresenta a divisão por cada curso de Âmbito Regional para o ano 2013, mostrando que o curso de gestão e fiscalização de obras públicas teve a menor participação com 1,4% e que o curso com maior participação foi o curso de gestão de desastres com 16% de participantes.

➤ Cursos de Média Duração

Os cursos de média duração têm carácter profissionalizante e baseiam-se na prática do *saber-fazer*. Os formados são treinados para adquirir uma qualificação específica, *saber-fazer*, que influencia a sua avaliação, que é somática, sendo a carga horária superior a 100 horas, com mais de 75% de prática. Os cursos mais frequentados foram os de Administradores e o de Inspectores. Durante o ano de 2012, 89 formandos vindos de diversas províncias do país participaram nos referidos cursos (gráfico 8).

Gráfico 8. Número de formandos nos cursos de MDAR 2012.

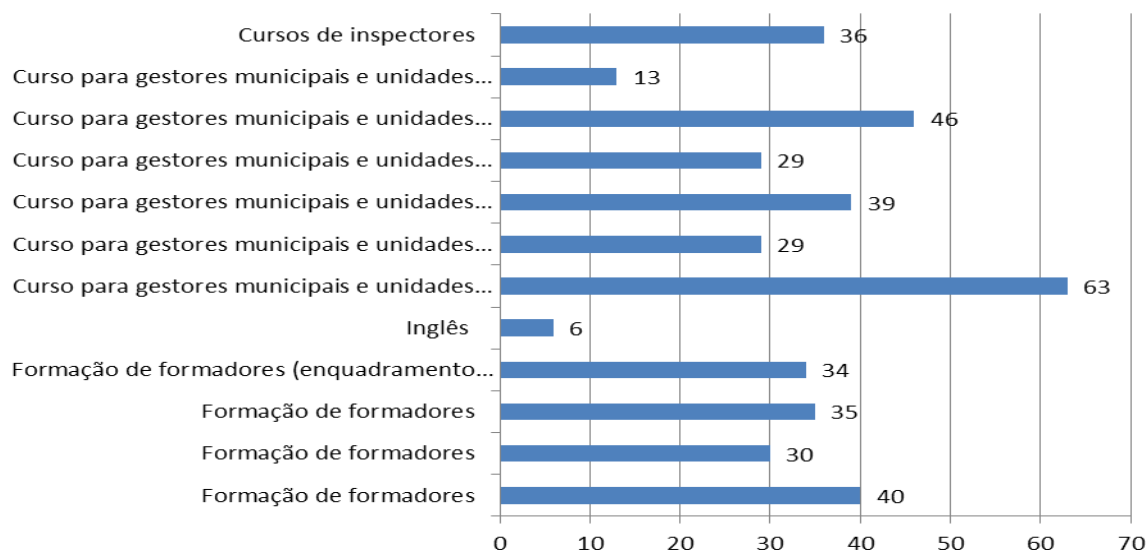


Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2012.

Esta representação gráfica mostra 53 participantes nos cursos de Inspectores e 36 nos de Administradores (municipais, adjuntos e comunais), ou seja, 59,6% de participantes no curso de Inspectores e a 40,4% no de Administradores. Por conseguinte, a representatividade por sexo foi de 33% do sexo feminino e 67% do sexo masculino.

A realização de cursos de média duração em 2013 conheceu resultados negativos. O grau de execução situou-se em 48% face ao previsto. Foram realizados apenas 12 cursos com 435 quadros da Administração Local do Estado, dos quais 92 são do sexo feminino (gráfico 9).

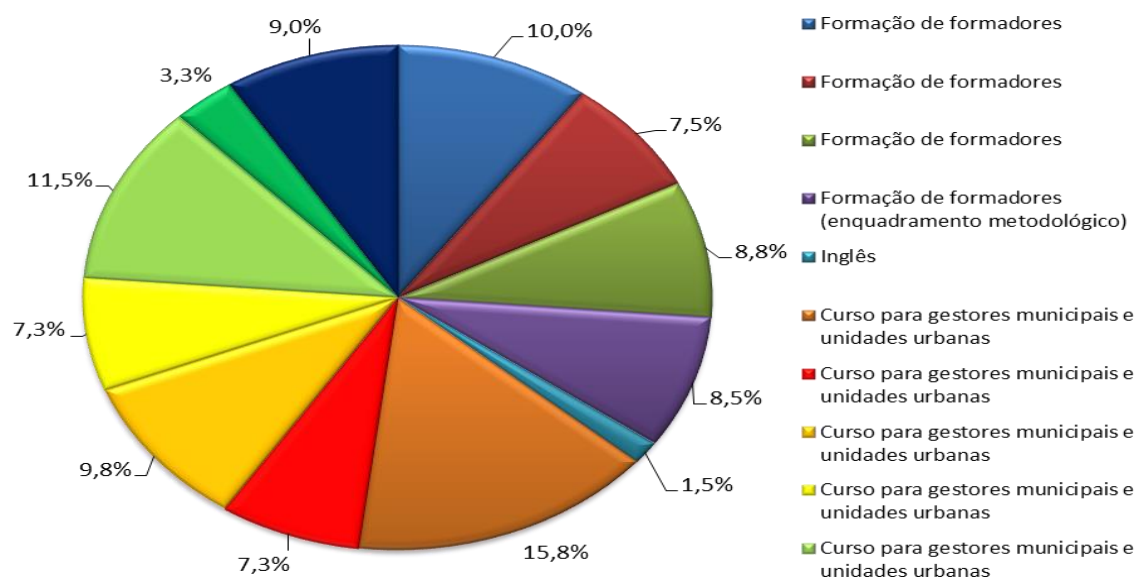
Gráfico 9. Número de formandos e Cursos de média duração de âmbito regional.



Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2013.

Graficamente estão representados os cursos ministrados e número de participantes, dando ênfase ao curso para gestores municipais e unidades urbanas com 63 pessoas formadas e a uma menor participação no curso de Inglês apenas com 6 participantes. A participação feminina foi calculada em 23% e a masculina de 77%. O gráfico seguinte mostra a representação em percentagem.

Gráfico 10. Percentual de CMDAR 2013.



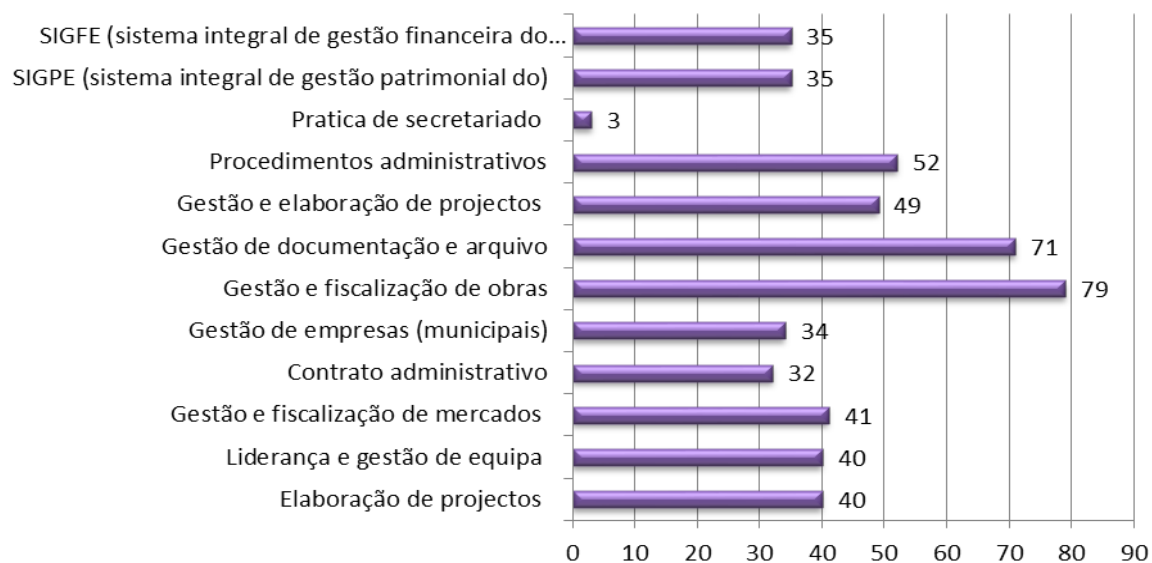
Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2013.

O gráfico representa em termos percentuais a participação por curso, assim sendo, maior participação com 15,8% no curso de gestores municipais e unidades urbanas e com menor participação no curso de inglês com 1,5%.

➤ Cursos por Encomenda

Para além das acções formativas previstas no plano de formação, o IFAL atendeu a todos as solicitações dos municípios, realizando os cursos por Encomenda. Realizaram-se 12 cursos, dos quais resultou a formação adicional de 577 funcionários, dos quais 173 são mulheres representando 34% e 66% homens, no ano de 2012 (gráfico 11).

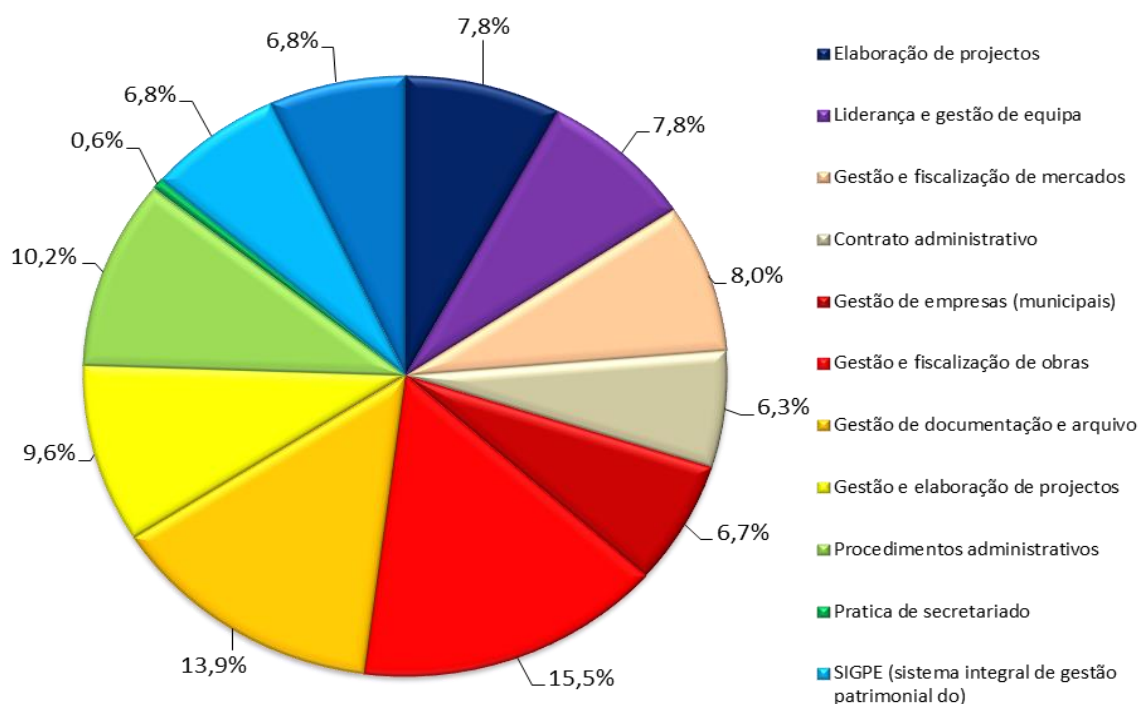
Gráfico 11. Número de formandos e tipos de Cursos por Encomenda 2012.



Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2012.

O gráfico 11 representa os tipos de cursos ministrados em 2012 e o número de participantes, tendo como maior número de formandos por encomenda 79 formados no curso de gestão e fiscalização de Obras, sendo a menor participação no curso de prática de secretariado. A seguir o gráfico 12 que ilustrará em termos percentuais.

Gráfico 12. Percentual dos CE 2012

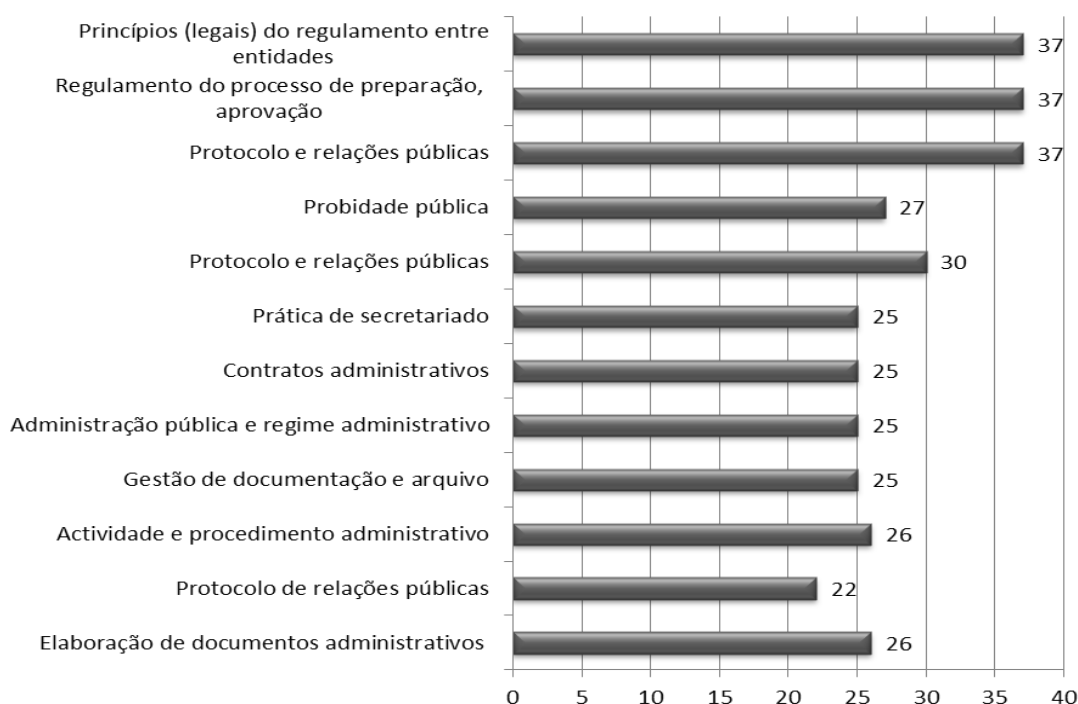


Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2012.

O gráfico 12 faz menção por percentagem de participação nos cursos por encomenda no ano de 2012, sendo a maior participação no curso de gestão e fiscalização de obras com 15,5% e a menor participação no curso de prática de secretariado com 0,6%.

Como indica a sua designação, os cursos por encomenda são aqueles que, não estando previstos no calendário do IFAL, são realizados por solicitação expressa das Administrações Municipais ou Governos Provinciais. Para o ano de 2013 foram realizados 12 cursos desta natureza dos quais resultaram a formação de 342 quadros da Administração Local do Estado, sendo 35% são do sexo feminino e 65% do sexo masculino (gráfico 13).

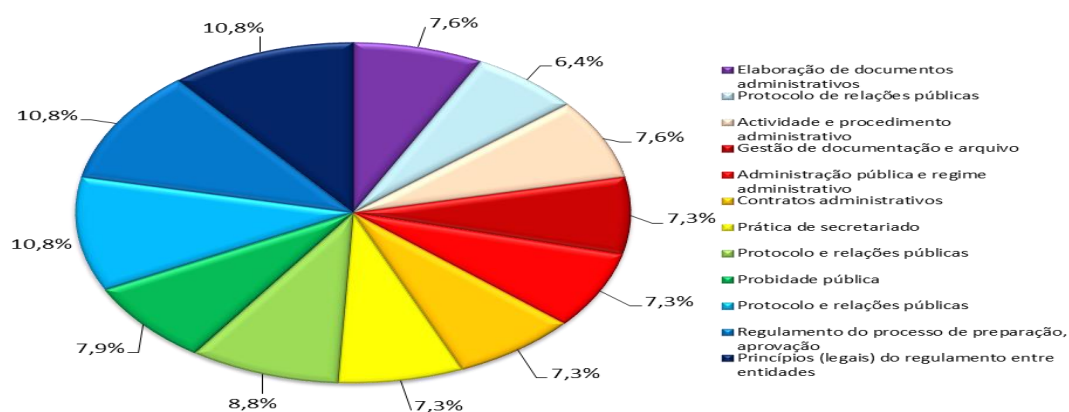
Gráfico 13. Número de formandos por CE 2013



Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2013.

O gráfico 13 representa o tipo de cursos por encomenda realizados e os formados por cada curso em 2013, sendo que os cursos mais participados foram os de princípios do regulamento entre entidades, regulamento do processo de preparação e aprovação e o curso de protocolo e relações públicas com 37 participantes cada. O gráfico (14) a seguir fará divisão em termos percentuais por curso.

Gráfico 14. Percentual dos CE 2013



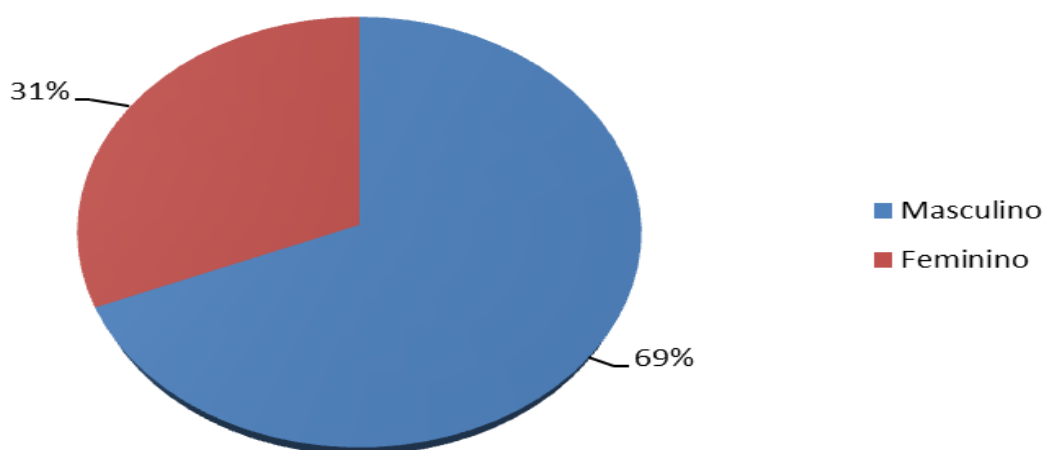
Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2012.

Revela-se aqui a percentagem de formandos por tipo de cursos por encomenda no ano de 2013, com 10,8% para os cursos com mais participação como: cursos de princípios do regulamento entre entidades, regulamento do processo de preparação e aprovação e o curso de protocolo e relações públicas. Com menos participação temos o curso de protocolo de relações públicas, com 6,4%.

➤ Cursos Especiais de Informática

Durante o diagnóstico de necessidades de formação realizado em 2012 a partir do inquérito às Administrações Municipais e funcionários, conclui-se que existe a necessidade de organizar dentro dos cursos de curta duração de âmbito interprovincial uma formação específica de informática. Nesta senda, depois da percepção da necessidade de inculcação de informática na óptica do utilizador, em 2013 foram realizados 8 cursos especiais de informática na óptica do utilizador, abarcando um total de 234 quadros da Administração Local do Estado (gráfico 15).

Gráfico 15. Percentual 2013.



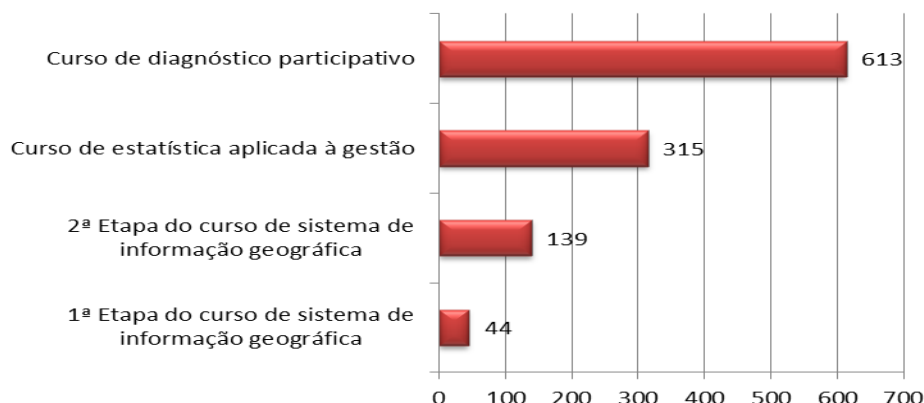
Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2013.

A percentagem total de formandos em cursos especiais de informática por sexo no ano de 2013 foi de 31% feminino e 69% masculinos.

➤ Cursos Financiados

Para além das acções formativas previstas no plano de formação realizaram-se em parceria com o Fundo de Apoio Social (FAS) três tipos de cursos, dos quais resultou a formação de 1.111 quadros da Administração Local do Estado, em 2013 correspondendo a 54% do sexo feminino e a 46% do sexo masculino (gráfico 17).

Gráfico 16. Cursos financiados 2013.



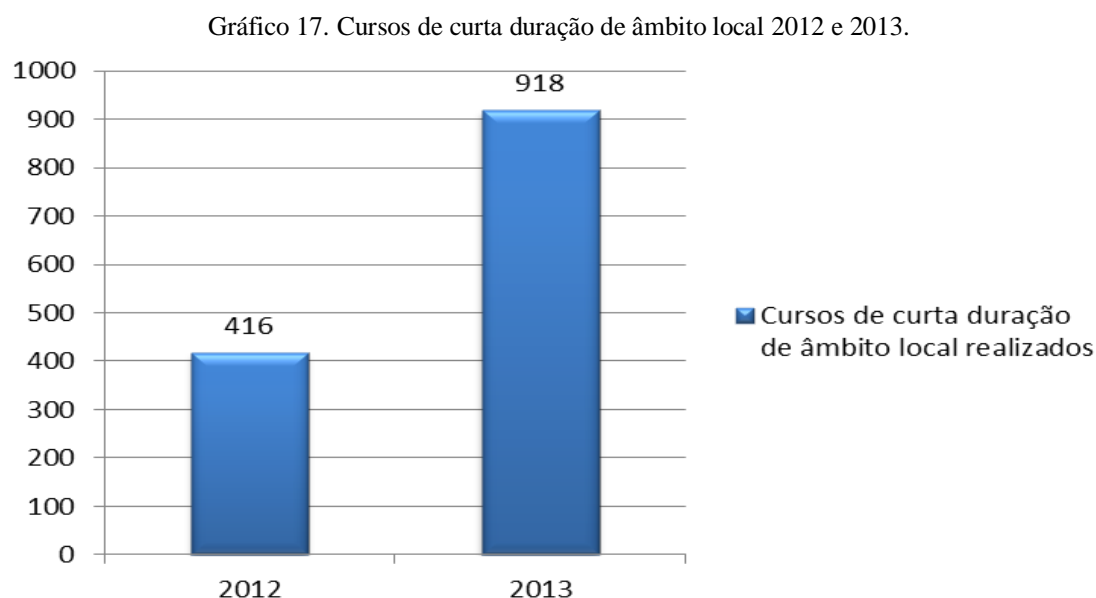
Fonte: elaborado pelo autor através da análise do relatório social anual do IFAL de 2013.

O gráfico ilustra os tipos de cursos financiados e o total de formandos no ano de 2013, no qual a 1ª etapa representa o curso de Sistemas de Informação Geográfica com 44 formandos, correspondendo a 4,0%; na 2ª etapa um total de 139 formandos, equivalente a 12%; para o curso de Estatística Aplicada à Gestão com 315 participantes, correspondendo a 28%; o curso de Diagnóstico Participativo com 613 participantes, o que teve mais participantes com uma percentagem equivalente a 55,2%.

➤ Seminários

Os seminários destinam-se a criar junto dos funcionários da Administração Local do Estado um conhecimento uniforme sobre legislação, políticas e estratégias do executivo angolano. No entanto estes diferenciam-se dos outros pelo seu carácter meramente informativo e explicativo, e igualmente pela sua metodologia. Em 2013 foram realizados 42 seminários, o que corresponde a 85% de execução, tendo nestes participado 1.498 quadros da Administração Local do Estado.

Os gráficos a seguir são comparativos de acordo o número total de Cursos de Curta Duração de Âmbito Local no ano de 2012 e 2013.

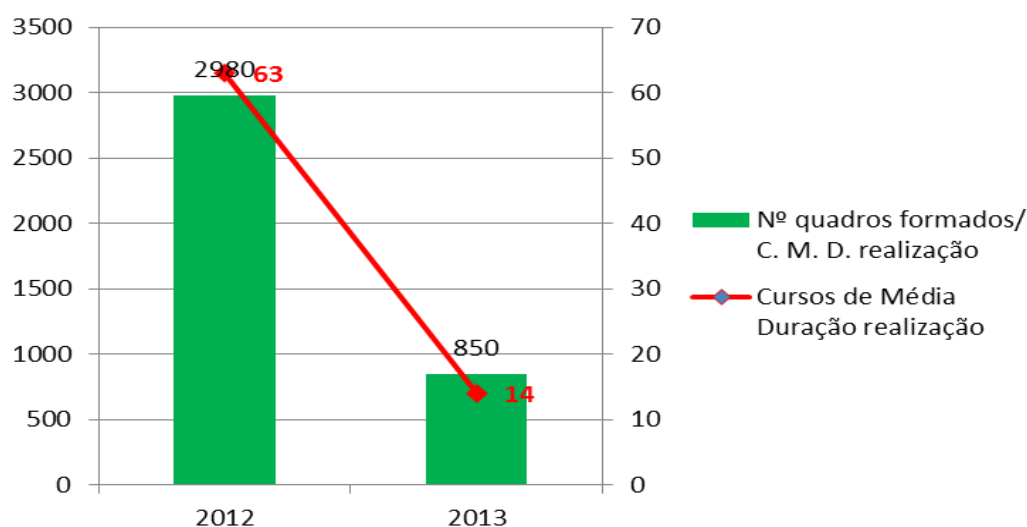


Fonte: elaborado pelo autor através da análise dos relatórios sociais do IFAL de 2012 à 2013.

O gráfico 18 ilustra que para os cursos de curta duração de âmbito local realizados em 2012 foram 416 tendo formado 12.752 quadros e para 2013 com 918 tendo formado 19.780 agentes administrativos.

O gráfico seguinte representa o número total de Cursos e número total de formandos de Média Duração de Âmbito Local nos anos de 2012 e 2013, mostrando ainda que no ano anterior teve um número mais elevado de acções formativas (64) e um maior número de formandos (2.980).

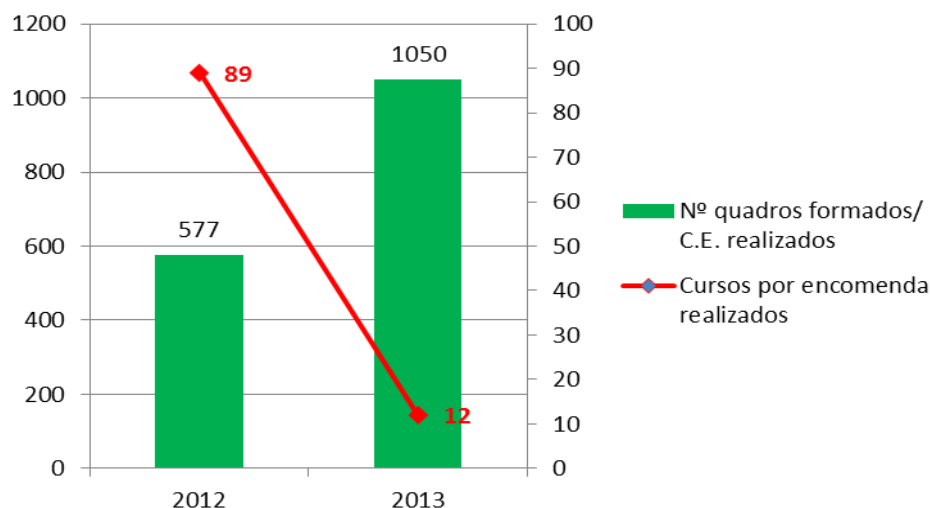
Gráfico 18. Número de formandos e número de cursos realizados de media duração 2012 e 2013.



Fonte: elaborado pelo autor através da análise de relatórios sociais do IFAL de 2012 à 2013.

Relativamente as cursos por encomenda o gráfico abaixo representa o número total de cursos e número total de formandos por encomenda no ano de 2012 e 2013, onde o ano de 2013 teve excelentes índices de participação com 1.050 formandos em 12 acções formativas, enquanto o ano anterior teve 577 formandos em 89 acções formativas.

Gráfico 19. Número de formandos e Número de cursos por encomenda 2012 e 2013.



Fonte: elaborado pelo autor através da análise de relatórios sociais do IFAL de 2012 à 2013.

O gráfico acima representa um total de 577 quadros formados em 89 acções formativas em 2012. Já em 2013 foram realizadas 12 acções formativas culminando com a formação de 1.050 formandos nos cursos por encomenda.

Contudo, em termos comparativos, o ano de 2013 representou uma subida em cerca de 100% do número de cursos realizados em 2012, passando de 416 para 918 cursos de curta duração. Em número de funcionários formados, o ano de 2013 representou um aumento de 56% passando de 12.752 formandos nos cursos de curta duração em 2012 para 19.780 formandos em 2013.

Globalmente, abarcando todos os seguimentos de cursos em 2012, o IFAL formou 16.309 quadros da Administração Local do Estado e em 2013 registou um aumento de 35% relativamente ao ano anterior, atingindo os 21.680 funcionários formados, ultrapassando a fasquia dos 20 mil formandos por ano. Este sucesso deveu-se fundamentalmente à estratégia de desconcentração dos serviços do IFAL com implementação de três dos seis Centros Regionais previstos. Desde a criação do Instituto, temos um total de 37.989 quadros da administração local do Estado formados a nível nacional, perfazendo assim um total de 1.512 cursos ministrados.

4.7. Curso Médio de Administração Local e Autárquica (CMALA) e inserção profissional

O programa de inserção profissional foi criado pelo IFAL em 2011 ao abrigo da alínea c) do artigo n.º 3 do Decreto Executivo conjunto nº 185/08, de 8 de Setembro (Estatuto Orgânico do Instituto de Formação da Administração Local), com o objectivo de assegurar que o Curso de Administração Local e Autárquica se transformaria num viveiro de quadros para as Administrações Locais e futuras Autárquica.

O programa visa promover a inserção profissional dos jovens e as suas adaptações aos futuros postos de trabalho, possibilitando aos jovens o conhecimento das entidades empregadoras e a familiarização com a realidade do trabalho. Este programa é gradualmente efectuado num período de 4 anos lectivos. Os alunos são encaminhados para as Administrações Municipais adstritas ao estágio para aprender em regime de *training on the job*, tendo em vista a sua inserção profissional a médio prazo e a aprendizagem a curto prazo, considerando a realidade que irão enfrentar.

O programa de inserção profissional inclui também um sistema complementar de formação, que envolve seminários, pesquisas, visitas de estudo e actividades extra-escolares. Estas actividades inteiramente desenvolvidas por alunos do IFAL visam contribuir para divulgação das boas práticas, tanto ao nível do desempenho e comportamento das Administrações, como dos cidadãos através de actividades culturais (peça teatral, poesia, dança e música).

O Curso Médio de Administração Local e Autárquica foi criado para responder às necessidades de quadros nas administrações Municipais e Comunais. Os técnicos médios formados pelo IFAL estarão capacitados para aplicar as técnicas e métodos de Administração, Gestão e Execução de tarefas que configuram os serviços Administrativos Local do Estado e da Administração Autárquica.

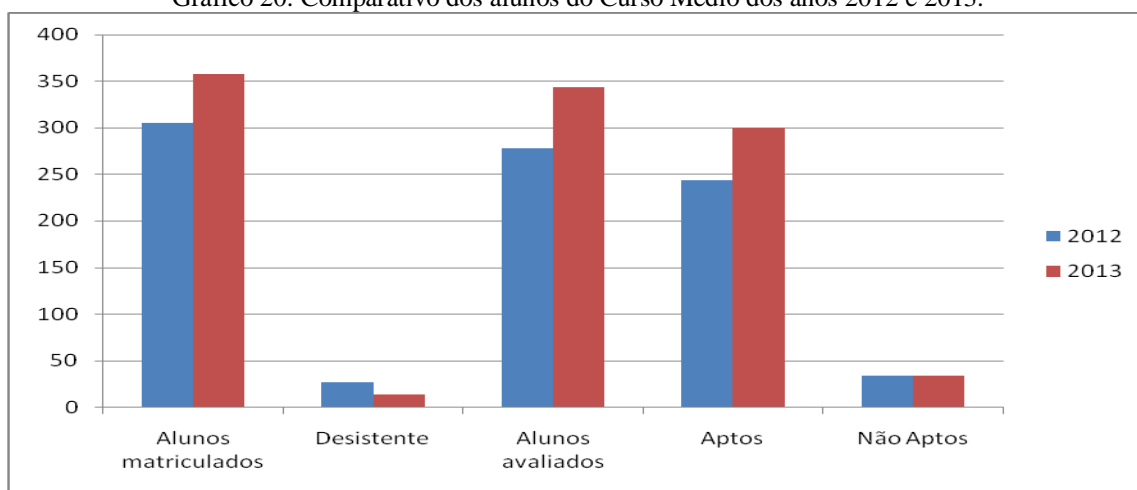
O acesso ao Curso Médio de Administração Local e Autárquica é feito de duas formas: *Candidatura directa* – é escolhida em função dos resultados das provas de acesso que tem lugar nas cidades onde eles vivem; no acto da inscrição cada aluno escolhe o seu município de estágio, do qual poderá tornar-se funcionário, dependendo do seu desempenho e em função das vagas disponíveis; as candidaturas directas representam 28% dos alunos admitidos; *Candidaturas indirectas* – as candidaturas indirectas representam 72% dos alunos admitidos; os alunos são escolhidos por indicações das administrações municipais das respectivas

províncias; no acto da inscrição cada aluno apresenta o termo de compromisso assinado pelo Administrador Municipal no qual esta a assumir a responsabilidade pelo apadrinhamento do aluno e por este compromisso de pertencer aos seus quadros.

No ano lectivo de 2012, o curso médio de administração local e autárquica contou com um total de 305 alunos distribuídos pelas quatro classes. Para assegurar o referido curso, o IFAL contou com 36 professores colaboradores.

No ano lectivo de 2013 o Curso Médio de Administração Local e Autárquica contou com um total de 358 alunos distribuídos pelas quatro classes. Para acautelar o equilíbrio de género entre os funcionários nas Administrações Municipais, o processo de selecção deu prioridade aos candidatos do sexo feminino. Para assegurar o funcionamento do referido curso o IFAL contou com 39 professores colaboradores. De acordo com o quadro apresentado (gráfico 21) podemos observar que, dos 358 alunos matriculados, 344 alunos foram avaliados, sendo que 300 alunos obtiveram aproveitamento positivo.

Gráfico 20. Comparativo dos alunos do Curso Médio dos anos 2012 e 2013.



Fonte: elaborado pelo autor através da análise de relatórios sociais do IFAL de 2012 à 2013.

O gráfico acima (gráfico 21) representa o grosso dos alunos matriculados e os que frequentaram o Curso Médio de Administração Local e Autárquica (CMALA) nos anos de 2012 e 2013, tendo-se verificado que o ano de 2013 teve um maior número de matriculados em relação o ano anterior.

No entanto, o índice de aproveitamento da formação dos alunos é de facto favorável, já que a formação tem um grande impacto nas actividades para melhorar a qualificação dos recursos humanos e ao nível de todas as administrações municipais. Teoricamente, o processo

de formação serviu para inculcar nos formandos da Administração Local do Estado um conjunto de informações de modo a adquirir ou aumentar/desenvolver as competências/perícias relativas a matérias administrativas, tendo como fim último o aumento da produtividade. Admitindo que o trabalho de qualquer empresa/organização é uma sucessão de realização de tarefas, a aplicação de programas de formação tem como objectivo o aumento da produtividade final das organizações. Esta por sua vez aparece intimamente relacionada com a situação económica e financeira das mesmas.

Para que se cumpra ainda com a trajectória de crescimento e aperfeiçoamento nas áreas de Administração Local, esta tem necessariamente que iniciar, desde logo, um investimento em investigação e educação dos seus quadros da Administração do Estado. Nesta fase foram firmados acordos de parceria com várias instituições de ensino, desde o Centro de Pesquisa em Políticas Públicas e Governação Local da Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto passando por outras Universidades, com o objectivo de dimensionar um modelo e uma metodologia própria do IFAL, que além do currículo académico englobam a formação humanística e profissional dos futuros investigadores, professores do ensino médio e superior.

Do ponto de vista académico, pretende-se consolidar uma parceria estratégica com as instituições de ensino superior, adoptando-a como uma matriz académica do IFAL e, ao mesmo tempo, reforçar as componentes humanísticas e profissionais com acções formativas específicas.

Os cursos destinam-se em primeiro lugar a assegurar que a partir de 2013 em diante o IFAL possa contar anualmente com mestres em governação e gestão pública, quer na sua bolsa de formadores, que no quadro de professores e/ou investigadores. Com os tais quadros o IFAL procura melhorar gradualmente a qualidade do seu corpo docente, investir na pesquisa, aperfeiçoar os métodos pedagógicos e manter vivo o debate académico à volta do desempenho da Administração Local.

A parceria com CPPPGL vai conduzir, dentro de alguns anos, à institucionalização de um mestrado profissional em administração local cientificamente baseado na escola da Universidade Agostinho Neto, mas com outros valores agregados resultante da especificidade do IFAL e das suas ligações internacionais com outras universidades.

O curso de Pós-Graduação em Administração Local é dirigido aos quadros dos governos provinciais e Administrações Municipais. O curso é realizado em dois (2) períodos lectivos, sendo uma turma laboral e outra pós-laboral, com a duração de um ano.

O curso de Mestrado em Governação e Gestão Pública tem a duração de dois (2) anos, sendo as aulas em modo presencial com a modalidade de uma (1) semana por mês. É ministrado em dois (2) períodos lectivos sendo uma turma laboral e outra pós-laboral.

Actualmente, o IFAL apadrinha a inclusão de dez (10) mestrados entre Administradores Municipais e funcionários afectos aos governos provinciais que possuam licenciatura, estando prevista a defesa de teses do primeiro grupo em 2013 e do segundo grupo um ano depois. Há uma expectativa de sucesso entre 60 a 80% dos inscritos.

Podem participar no mestrado sob apadrinhamento do IFAL funcionários da Administração Local do Estado de todos os pontos do país, tendo como requisitos uma licenciatura com média igual ou superior a catorze (14) valores e como condição a aceitação dos termos de compromisso de *revolving agreement* através do qual os beneficiários se comprometem a integrar o quadro de docentes e/ou de pesquisadores por um determinado período de tempo.

4.8. Resultados do questionário e sua análise

A caracterização dos inquiridos foi composta por dez (10) participantes, gestores principais do IFAL, entre os quais o Director-Geral, Directores-Adjuntos, Chefes de Departamentos e representantes da Cooperação espanhola que detinha o Projecto de Desenvolvimento dos Municípios de Angola (PRODEFIMA).

Relativamente à questão n.º 1, sobre o tipo de metodologia que o IFAL usa para identificação das necessidades de formação, esta foi apresentada somente de forma subjetiva (qualitativa), visto que a sua resposta depende do estatuto em uso no Instituto (ver em anexo o Relatório Social de 2012 e 2013). Deste modo, obtivemos informações que indicam que em termos de metodologia para a identificação de necessidades de formação nos municípios, o IFAL conta com o parecer do Conselho Pedagógico que integra representantes de vários sectores, e com a recolha de opinião através de inquéritos e entrevistas às várias instâncias do poder local (Administração Municipais e Governos Provinciais). O IFAL realiza ainda todos os anos jornadas de formação onde é apresentado o plano de formação, debatido e aprovado pelos Administradores Municipais. A elaboração do plano de formação anual, depende da

auscultação prévia aos Governos Provinciais, das Administrações Municipais e de outras entidades afins, de forma a reter dados sobre as áreas que necessitam de actuação formativa e, consequentemente, sobre a especificação dos cursos a ministrar anualmente. As diversas acções formativas previstas em cada ano são deste modo resultados de diagnósticos de necessidades de formação feitas de forma directa pelo IFAL junto das entidades competentes.

O quadro seguinte (quadro 3) apresenta em termos percentuais os resultados obtidos com a questão número 2, sobre a percepção de aproveitamento de formação desde a criação do IFAL.

Quadro 3. Questão 2 – Percepção de aproveitamento da formação.

Respostas dadas	Número de respondentes
Bom	3
Mau	0
Muito bom	2
Satisfatório	2
Pouco satisfatório	0
Excelente	3
Total	10

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto à questão n.º 2, o quadro ilustra que três respondentes responderam com “bom” o que corresponde a 3, e quatro respondentes disseram “muito bom” e “satisfatório” correspondendo a 2 para cada; finalmente, três respondentes disseram “excelente”, correspondendo a 3, afirmando que *“estamos sempre acima, ou seja, dos 50% das acções formativas propostas”*. Assim, desde a sua criação, o Instituto conta já com um número maior de formandos em vários cursos na Administração Local do Estado tornando os indicadores satisfatórios, tendo mesmo cumprido cerca de 90% de seus planos de formações anuais. Desta forma, o IFAL enfrenta com sucesso os desafios a que se tem proposto, nomeadamente o de aumentar a oferta formativa e, ao mesmo tempo, dar início a um processo de melhoria da qualidade, por um lado, e de focalização da formação no “saber-fazer”, por outro.

O quadro seguinte (quadro 4) representa a questão n.º 3, sobre o alcance dos objectivos preconizados desde a criação do IFAL em 2002.

Quadro 4. Questão 3 – Alcance dos objectivos preconizados.

Respostas dadas	Número de respondentes
Sim	4
Relativo	6
Não	0
Total	10

Fonte: elaborado pelo autor

Na questão n.º 3, os quatro respondentes confirmam que “sim” (foram alcançados os objectivos) correspondendo deste modo a 4 respondentes da amostra. Estes respondentes afirmam que “*não possuímos instrumentos necessários de avaliação no local de prestação de serviço, tendo apenas dados em termos quantitativos, assim sendo, pelo número de formandos*”. Verificou-se ainda 6 dos respondentes classificaram o resultado como “relativo”. Ainda assim, os respondentes consideram que, em termos de quantidade, o valor está a aproximar-se do previsto, já que torna a taxa de execução satisfatória e faz com que a instituição tenha atingido os objectivos preconizados. A capacitação do pessoal tem sido extensiva e valorizada pelos receptores municipais. No tocante ao plano qualitativo, este sim, ainda tem muito a fazer devido à ausência de registos rigorosos, não sendo possível tirar conclusões objectivas. Contudo, com a criação e aprovação do Gabinete de Controlo de Qualidade e Sistemas Integrados (GCQSI), pelo Decreto Presidencial n.º 161/13 de 18 de Outubro de 2013, compete a este serviço de apoio assegurar a política da qualidade dos serviços do IFAL, garantindo desta forma a sua melhoria contínua para qualidade dos serviços, tendo sido elaborados regulamentos dos procedimentos, avaliando a sua compatibilização com a legislação, sendo determinada a extensão do cumprimento das normas, dos planos e procedimentos vigentes, e avaliada a qualidade alcançada na execução de determinadas tarefas, aferindo o desempenho e o grau de responsabilidade envolvida. O gabinete emitiu já os primeiros relatórios sobre o funcionamento do controlo (a adequação, eficiência, segurança, custos e documentação) e os resultados obtidos, assegurando que as recomendações ou orientações emitidas pelos órgãos de competências e as aprendizagens são satisfatórios com perspectivas de melhoria nos anos seguintes.

O quadro seguinte (quadro 4) refere-se à questão n.º 4, sobre o modelo de gestão quanto à implementação das autarquias.

Quadro 5. Questão 4 – Modelo de gestão quanto à implementação das autarquias.

Respostas dadas	Número de respondentes
Virado para administração central	1
Virado para adm. Local do Estado	4
Virado para as autarquias locais	5
Total	10

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro 5 sobre a pergunta n.º 4 revela que existe um (1) respondente para a variável da “administração central”...“sendo que o processo será de forma gradual, então ainda, estaremos dependentes do centro”; na vertente virada para a “administração Local do Estado” existem 4 inquiridos, para a variável “virada para as autarquias” locais temos um máximo de 5 participantes. Assim sendo, com as autarquias implementadas é justo defender que o IFAL dependerá da equipa de gestão e, sobretudo, da dinâmica e das necessidades das autarquias quando estas forem criadas. Se bem que, a esta distância, se torna difícil tirar ilações de forma assertiva quanto à questão do modelo de gestão de formação para os municípios após a implementação das autarquias. O IFAL tem por missão a preparação dos futuros quadros da Administração Autárquica e por isso conta com a implementação das autarquias locais e o seu modelo de gestão de formação dependerá da dinâmica das requisições das autarquias.

O quadro a seguir (quadro 6) referente à questão n.º 5 representa o grau de absorção e retenção dos quadros formados pelas administrações municipais.

Quadro 6. Questão 5 – Grau de absorção e retenção dos quadros pelas administrações municipais.

Respostas dadas	Número de respondentes
Baixo	2
Relativo	3
Absoluto	0
Satisfatório	2
Pouco satisfatório	2
Excelente	1
Total	10

Fonte: elaborado pelo autor

Para a questão n.º 5 houve dois inquiridos, que responderam com o nível “baixo” dois (2) dos inquiridos invocando a “...*falta de instrumentos legais*”. Os três que responderam com o nível “relativo” Três (3) alegam que “...*na verdade há falta de quadros na administração local e por isso alguns quadros entram por afinidades e outros por concurso público*”. Para os níveis “satisfatórios” e “pouco satisfatórios”, indicando que “... *não se consegue cobrir a vaga de quadro em falta*”, responderam da mesma forma dois (2). Para o nível “excelente” respondeu um (1) inquirido dizendo que “...*os formados não devem ser enquadrados diretamente devem passar por um concurso público*”. A absorção dos quadros formados pelo CMALA na Administração Local do Estado é de certa forma relativamente satisfatória, segundo aos respondentes. No entanto, as quotas ou tectos estabelecidos para as vagas têm

sido insuficientes e não correspondem às vagas pretendidas para o desenvolvimento dos municípios. Além da falta de condições pessoais, há uma falta de condições nas próprias Administrações para acomodar a quantidade e a qualidade de técnicos necessários, daí a fuga de alguns deles para outras actividades. Devido às dificuldades identificadas no recrutamento e retenção de quadros, as Administrações Municipais tiveram de encontrar formas criativas de contornar este problema. Quase metade das administrações está a recrutar técnicos de forma provisória com a aprovação do Governador e sem passar pela “burocracia” do MAPTSS. Outras administrações estão a recrutar estagiários jovens e depois procuram encorajá-los a permanecer na função sendo beneficiados nos processos formais. Também é propósito de algumas administrações Municipais desenvolver uma boa imagem para captar o interesse dos candidatos e encorajar os técnicos a se candidatarem-se.

Ora, como o IFAL não detém um vínculo directo com o MAPTSS em termos de inserção directa dos formandos, estes dependem de um concurso público para o seu ingresso no quadro administrativo, mas há de facto um grande interesse por parte das Administrações Municipais em reter estes quadros devido às suas áreas de formação. Outrossim, a grande preocupação com os quadros após a formação, tem a ver com as exonerações dos quadros formados e que ocupavam cargos nas Administrações Municipais. De salientar que o processo de nomeação dos Administradores Municipais se baseia na Lei n.º 17/10, em que a nomeação do candidato é feita pelo Governador Provincial, sendo o MAT a analisa a proposta. O Administrador Municipal só pode ser apontado mediante um parecer positivo por parte do MAT. Assim sendo, *“as Administrações Municipais consideraram o processo de exoneração arbitrário e na base da conveniência política, nem sempre baseado em competências técnicas”*. Um dos especialistas comentou que *“temos assistido a casos de Administradores que após a formação foram exonerados com apenas 6 meses de trabalho sem possibilidades de ter tempo de trabalho suficiente para serem avaliados ou dar o seu contributo no desenvolvimento do Município.”* Contudo, os especialistas foram unânimes quanto à ideia de deverem ser considerados os critérios legais para a nomeação, a rotatividade e a exoneração de Administradores Municipais. Para os ex-alunos vindos do instituto, para além do estágio feito nos municípios, dependem ainda assim, para o seu enquadramento, de um concurso público que lhes permita o ingresso.

O quadro a seguir (quadro 7) expõe a questão n.º 6, sobre a visão da eficácia na prestação de serviços dos quadros nas administrações municipais após a formação.

Quadro 7. Questão 6 – Eficácia de prestação de serviço dos quadros formados.

Respostas dadas	Número de respondentes
Eficaz	1
Muito eficaz	0
Não eficaz	0
Satisfatório	0
Pouco satisfatório	5
Excelente	1
Total	10

Fonte: elaborado pelo autor

Para a questão n.º 6, os especialistas tiveram como opiniões as seguintes: para o primeiro nível um (1) especialista aponta a classificação de “eficaz”, dizendo no entanto que “... *em termos de eficácia na prestação de serviços dos quadros formados, o IFAL não dispõe de informação objectiva suficiente para satisfazer a questão*”. Os restantes itens tiveram não foram respondidos porque a maior parte recusou opinar sobre a questão. Ainda assim Cinco (5) deles assinalaram o nível de “*pouco satisfatório*”, indicando no entanto que “... *não temos elementos próprios para o devido acompanhamento*”.

Um (1) especialista aponta para o nível de “excelência” comentando o seguinte: “*No entanto, a avaliação do desempenho desses quadros é feita pelas suas chefias, e desta forma tornar-se-á mais adequada para aferir a eficácia dos seus serviços no período pós-formação*”. “*Acima de tudo as avaliações do pessoal são feitas anualmente, porém, as fichas de avaliação nem sempre são aplicadas com rigor, pelos dados que temos confrontado*”, sendo que o processo de avaliação de pessoal é feito através de uma Comissão de pessoal na maioria oriundos de Administrações Municipais e os resultados são submetidos ao Administrador Municipal (de acordo com a Lei: Artigo 12 do Decreto-Lei 25/94, de 1 de Junho) e a seguir são encaminhadas para os Recursos Humanos através da Secretaria Geral do Governo Provincial. “*A maior parte das Administrações Municipais têm fichas próprias preenchidas sistematicamente*”.

Porém, os dez (10) inquiridos reconhecem que há uma falta de rigor por parte da Comissão e que as avaliações são feitas sem objectividade. Além do problema da falta de rigor e objectividade, o maior problema levantado é a falta de ligação com o sistema de carreiras e a promoção nas categorias. Actualmente, a avaliação não melhora a quota de vagas

para a promoção de funcionários de carreira e não se relaciona directamente com a promoção de indivíduos. *“Muitas vezes os quadros pensam que vão ter uma promoção a seguir à avaliação e quando tal não acontece ficam desmotivados”*.

Por outro lado, o sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública *“é débil”*, e através disto o IFAL *“não consegue dispor de informações objectivas e suficientes de modo a obter uma resposta concisa da eficácia de prestação de serviços dos quadros formados”*. Já para os alunos, numa visão parcial através dos relatórios após estágio vindos das Administrações Municipais, é possível reter o grau de eficácia, de forma parcial, como satisfatório. A quanto da realização do estágio os alunos têm mostrado grande empenho na prestação de serviços administrativos, segundo os relatórios de estágios feitos pelos seus tutores de estágio.

O quadro 8 refere-se à questão n.º 7 sobre a integração dos alunos formados pelo IFAL nas administrações, ou seja, nos municípios e comunas.

Quadro 8. Questão 7 – Integração dos alunos do CMALA.

Respostas dadas	Número de respondentes
Boa	1
Muito boa	2
Má	0
Razoável	3
Pouco satisfatório	2
Excelente	2
Total	10

Fonte: elaborado pelo autor

Relativamente a questão n.º 7, sobre a integração dos formados na Administração Local do Estado, um (1) dos respondentes aponta para o nível de “boa” e dois (2) o nível apontam para “muito boa”; três (3) dos entrevistados apontam para “razoável”; “excelente” e “pouco satisfatório” para Dois (2) indicando que *“...não temos convénio directo com o MAPTESS”*. Sendo assim, esta integração dos alunos do Curso Médio de Administração Local e Autárquica (CMALA) nas administrações locais *“é ainda precária pelo facto de não haver medidas legislativas que agilizem a sua inserção profissional”* e, deste modo, não se atingem ainda os níveis de integração que o IFAL desejará.

O quadro seguir (n.º 9) ilustra as respostas dadas para a questão n.º 8, sobre os efeitos da formação no desenvolvimento dos municípios.

Quadro 9. Questão 8 – Efeitos da formação para o desenvolvimento local.

Respostas dadas	Número de respondentes
Sim	5
Razoável	6
Não	0
Total	10

Fonte: elaborado pelo autor

Na questão n.º 8, sobre a repercussão dos conhecimentos adquiridos com efeitos para o desenvolvimento local, o quadro mostra que Cinco (5) dos respondentes confirmam estes efeitos positivamente; para o nível “razoável” respondem Seis (6), apontando “*os esforços de melhoria empreendidos por alguns administradores municipais*”. Quanto à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento económico local, os peritos confirmam que tem havido bastante e extensiva formação para os agentes administrativos e as Administrações Municipais estão satisfeitas com os esforços que se têm vindo a fazer na área da formação. Ainda assim, o total dos inquiridos consideram os cursos lecionados de extrema importância no que toca a matérias de desenvolvimento local. Por seu turno, os executivos locais têm-se esforçado muito na aplicação dessa causa de carácter fundamentalmente endógeno que busca um processo sustentável de aproveitamento das oportunidades das capacidades locais, pressupondo a participação dos actores locais, económicos, públicos e privados, capazes de catalisar tais potencialidades locais e apostando numa melhoria integral da qualidade de vida das populações dos territórios.

Entretanto, as dificuldades de um galopar mais eficiente dos municípios, está na ordem do tipo de sistema de organização administrativa em uso no país, com cariz centralizador, mas desconcentrado no modo de organização administrativa. Têm-se descongestionado competências para os municípios, definidas pela Lei n.º 17/10, de 29 de Julho, que estabelece os princípios e as normas de organização e funcionamento dos Órgãos da Administração Local do Estado.

Assim, a título de exemplo, a Lei n.º 17/10, de 29 de Julho, estabelece que “*no domínio do planeamento e orçamento a elaboração de proposta de orçamento municipal em conformidade com o Sistema Integrado de Gestão Financeira de Estado, o que deveria ser de forma diferente para coincidir com os objectivos do desenvolvimento local: elaborar o*

orçamento, planos e programas económicos do respectivo município sem passar por consignações que o sistema atribui. Por conseguinte, a lei permite ao município elaborar uma proposta de Programa de Desenvolvimento Municipal e remete-lo ao Governo Provincial para a provação que também tem tido grande encaixe para o município, visto que nem todos os programas propostos a nível local são aprovados, nem respeitar o propósito de cada uma das propostas municipais”.

Portanto, o desafio do executivo local nesta altura no país recorre cada vez mais a estratégias de Desenvolvimento Local (DL), em resposta aos desafios da globalização e ao incentivo à descentralização. O Desenvolvimento Local promove a participação e o diálogo a nível local, estabelecendo a ligação entre as partes interessadas do sector público e do sector privado e os respectivos recursos, com vista ao melhor emprego e a uma melhor qualidade de vida para homens e mulheres que compõe a comunidade.

O Desenvolvimento Local é um processo que aborda uma combinação das questões sociais, económicas e ambientais relativas a um território, procedendo à identificação de soluções integradas para a criação de emprego e de trabalho digno. Daí a nossa preocupação sobre o domínio dos conteúdos de formação levados a cabo pela instituição, relativos ao desenvolvimento local, havendo ainda desconhecimento sobre a matéria por parte de alguns executores e suscitando maior empenho na formação dos mesmos. Contudo, com a aposta em cursos profissionalizantes e contemplando a formação “*on the job*”, esta irá contribuir de forma relevante para aumentar o impacto da formação ministrada pelo IFAL.

O quadro 10 representa os indicadores do impacto da formação profissional em alternância na melhoria dos jovens para a sua inserção em outras actividades.

Quadro 10. Questão 9 – Impacto da formação profissional em alternância na melhoria dos jovens.

Respostas dadas	Número de respondentes
Maior impacto	5
Impacto satisfatório	5
Não satisfatória	0
Total	10

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro acima sobre a questão n.º 9 aponta para Cinco (5) dos respondentes a indicar um nível “maior impacto” e Cinco (5) a indicar um nível “impacto satisfatório”. A aposta em cursos de cariz mais profissionalizante, contemplando formação “*on the job*”, só passou a constituir uma prioridade a partir de 2014, razão pela qual é ainda cedo para tirar conclusões.

Sendo a *Formação em Alternância* uma sub-variante da aprendizagem, esta caracteriza-se pela formação alternada entre as empresas e a escola (Ferreira 1991, 13, citado por Melo 2006, p. 21), existindo “*este impacto da formação profissional já que os alunos têm feito estágios nos municípios durante a formação no IFAL*”. Em abstracto, a formação em modelo de alternância contribui de forma relevante para aumentar a capacidade técnica dos formandos, motivando-os para a sua inserção no mercado de trabalho. A experiência do CMALA, em que os alunos durante o curso vão fazendo estágios nas Administrações Municipais, é um bom exemplo.

O quadro 11, sobre a questão n.º 10, refere-se à adesão das administrações municipais às formações ministradas pelo IFAL.

Quadro 11. Questão 10 - Adesão das AM às formações ministradas pelo IFAL.

Respostas dadas	Número de respondentes
Aderência	10
Não aderência	0
Pouca aderência	0
Total	10

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro para a questão n.º 10 aponta que Dez (10) dos respondentes apontam que as administrações aderem às formações ministradas pelo IFAL. A avaliar pela afluência das Administrações Locais, as razões de formação promovidas pelo IFAL indicam que “*o nível de adesão é muito satisfatório*”. Contudo, “*não poderia ser de outro modo já que a maior parte dos programas de formação são propostos e financiadas pelo Orçamento Geral de Estado*”, orientados e criados pelo IFAL através do seu diagnóstico de necessidades dos municípios. Outrossim, a maior preocupação são as exonerações que são efectuadas pelos governos provinciais, sem ter em conta a prestação de serviço do quadro recém-formado e o valor gasto por este na sua formação.

CONCLUSÃO

No estudo exploratório feito sobre a “Formação Profissional e sua Relevância nas Futuras Autarquias em Angola” foram apresentadas parcialmente as fases mais essenciais do desenvolvimento da administração angolana, passando por duas repúblicas e já na terceira. Em cada uma destas importantes épocas, as alterações do mosaico político deixarão marcas bem visíveis no rosto da mesma. Portanto, verificou-se que um dos maiores obstáculos de sustentabilidade do crescimento económico do país enquanto realidade global é de escassez de recursos humanos qualificados e que, através destes seja possível identificar e alcançar os ganhos do crescimento, torná-los inclusivos, assim como reduzir ou mesmo anular as necessidades de recorrer a quadros estrangeiros. Desta feita, sublinha-se aqui a importância da formação do homem para contribuir para o desenvolvimento da economia nacional, dando assim lugar à reforma administrativa virada para a formação profissional dos quadros em curso no país, ao nível da Administração Pública, sendo atribuída a responsabilidade formativa a várias instituições encabeçadas pelo Ministério da Administração e Território (MAT).

No período colonial, a formação dos quadros afectos à Administração Pública encontrava-se sob a alçada do governo colonial. As formações estavam assim ligadas ou dependentes e eram orientadas por leis metropolitanas. Antes da independência do país, pouco se conhece (ou pouco chegou ao nosso conhecimento) relativamente ao que teria sido feito ou projectado neste campo. Sabe-se que entre os anos 40 e 50 do século XX houve tentativas de criação de escolas profissionais no sul do país, ligadas às artes e ofícios e direccionadas aos sectores das pescas e agropecuária, tendo sido registadas até aos nossos dias apenas duas dessas escolas: o actual Instituto Médio do Tchivinguiro e a Escola Industrial do Lubango. Institucionalmente, durante os anos que antecederam à independência nacional, foi estabelecido pelo governo português o serviço de emprego nas então províncias ultramarinas, integradas no âmbito dos Institutos de Trabalho, Previdência e Acção Social, criados em Dezembro de 1961.

No entanto, por despacho de 14 de Maio de 1972 (INEFOP, 2006), do então Governador-geral de Angola, é enquadrada no serviço de emprego de Angola, a vertente da formação profissional, como reconhecimento de que não era possível uma intervenção correcta e eficiente no mercado de emprego sem recurso a mecanismos adequados de formação

profissional extra-escolar. Concebe-se assim, a criação do Centro de Formação Profissional do Cazenga, com uma capacidade previsível para 24 áreas de formação e mais de 700 formandos, dos quais 100 em regime de internato.

Por esta razão, a formação e o desenvolvimento dos indivíduos representou um dos primeiros factores estratégicos e decisivos para a mudança comportamental e organizacional e, conseqüentemente, para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados à sociedade e para a capacidade de acção da administração pública angolana (INEFOP, 2006).

Diante destas necessidades de modernização administrativa pós-independência fez-se emanar o Decreto-Lei n.º 110/83, aprovado pelo Conselho de Ministros do País, em Dezembro de 1983, que constituiu, indubitavelmente, o primeiro instrumento orientador do Governo no campo da Formação Profissional. Este Decreto orienta claramente, e pela primeira vez, as competências pedagógicas e metodológicas das acções de formação profissional de carácter sistemático e regular, as competências da capacitação dos trabalhadores em exercícios. A revogação do Decreto n.º 28/89, pelo Decreto 110/83 de 1 de Dezembro, do Conselho de Ministros, tornando-se o documento oficial que enquadra e regulamenta as diferentes actividades a desenvolver no campo de formação, tendo clarificado os objectivos, as formas, os tipos e os locais e, conseqüentemente, oficializados os órgãos responsáveis pelas acções formativas.

A implementação e consagração da democracia pluripartidária, através da Lei n.º 12/91 e a assinatura dos Acordos de Paz a 31 de Maio de 1991, davam lugar a um novo marco constitucional, trazendo consigo no seu texto várias inovações no modo formal de organização e funcionamento da administração pública. Ainda neste âmbito, empreenderam-se vários programas como a criação do Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) e a Comissão Interministerial para a Reforma Administrativa (CIRA), procurando em conjunto assumir as principais responsabilidades no domínio da reforma da administração. Por conseguinte, a implementação de todas as tarefas que compõem o programa de reforma administrativa, determinaram o surgimento do Plano Nacional de Formação dos Funcionários Públicos como instrumento para a formação, qualificação e valorização dos quadros da função pública. Este plano foi confiado ao INAP, criado em 1994 pelo Decreto n.º 29/94 de 29 de Julho, sob tutela do Ministério da Administração do Território, mais tarde revogado pelo Decreto n.º 37/08 de 9 de Junho que cria a Escola Nacional de Administração, a qual tem com

atribuições voltadas para a pesquisa, formação e consultoria com vista ao desenvolvimento do país.

Para a Terceira República, este estudo chega à conclusão que a formação se tornou um grande desafio para o país, logo no processo de paz de 2002, dando lugar à Constituição da República, a qual se consagrava nos termos do n.º 2 do artigo 76.º em que “*todo o trabalhador tem direito à formação profissional...*”; esta tarefa estava confinada ao MAT, através do IFAL, que detinha as atribuições de organizar e realizar cursos de formação para o aperfeiçoamento e modernização da administração local do Estado. De salientar que, para além desta instituição de formação, o país possuía mais um conjunto de instituições de pendor formativo, mas cada com atribuições específicas.

O estudo ainda chegou à conclusão que o processo de reforma administrativa em curso no país é ainda um assunto na ordem do dia, levantando várias interrogações, sendo que a questão central deste processo se prende com ajudar pelo menos a melhorar os processos de desenvolvimento do país, e deve ser visto como um potencial de promoção do desenvolvimento ao nível local quer por parte de instituições internacionais como por parte do governo angolano. É ainda de reconhecer a situação actual do país, colocando em destaque a manutenção de diversas assimetrias em termos regionais e provinciais do processo conducente à desconcentração e descentralização administrativa e financeira que faz prever a sua gradual interiorização e implementação. Neste sentido, deve ser colocada em prática a mobilização para este processo com uma série de instrumentos que preparam e enquadram as novas orientações e as novas competências transferidas para o nível local. De salientar a importância nos processos de desconcentração/descentralização na questão de formação e capacitação do pessoal administrativo local.

Desde 1975 que o desenvolvimento institucional do sistema de administração local tem mostrado alguma falta de solidez nas opiniões, desde os princípios constitucionais, às práticas administrativas e à legislação ordinária. Nos anos 1990 e 1991 foram substituídas as Assembleias Municipais pela Assembleia Nacional, aprovando deste modo a Lei das Associações (Lei n.º 14/91) que concede a abertura do espaço público à participação dos cidadãos através das associações. Nesta senda, surge um conjunto de reformas de pendor político e económico, bem como a introdução do sistema de democracia multipartidária, deixando assim o sistema de economia de direcção centralizada para dar lugar ao sistema de economia de mercado. Na revisão constitucional de 1992 foram estabelecidos princípios da

desconcentração e descentralização através do estabelecimento de autoridades locais eleitas ao nível local.

O Decreto-Lei n.º 17/99, de 29 de Outubro permite a Organização dos Governos Provinciais e Administrações Municipais e Comunaes, tendo introduzido a desconcentração de algumas funções na prática e relevado o processo de descentralização nacional. Já em 2001 foi introduzido o Plano Estratégico Nacional de Desconcentração e Descentralização Administrativa que visava transferir de forma gradual, algumas funções do governo central para a administração local.

A Lei n.º 2/07 aprovada em 2007 criou os Conselhos de Auscultação e Concertação Social (CACS), definidos como sendo “órgãos de apoios consultivo do titular do poder local, na apreciação e tomada de medidas de natureza política, económica e social do respectivo território, tornando também os municípios como unidades orçamentadas e contribuir para melhorar a definição de responsabilidade para cada nível de governação.

Com aprovação da Constituição em 2010, esta veio dar maior realce ao processo de existência do poder local, estabelecendo a existência de órgãos do poder local e autarquias locais, afirmando que as *“autarquias locais organizam-se nos municípios”*. A seguir foi aprovada a Lei n.º 17/10 sobre a Orgânica e Funcionamento dos Órgãos Locais, que revogou a Lei n.º 2/07, a qual mantém os CACS e define as responsabilidades entre os níveis de governação, introduz a participação dos partidos políticos com assento parlamentar e outras formas associativas. Neste conjunto de reformas administrativas para a Província de Luanda como continuidade do processo, a organização e o funcionamento do Governo Provincial, resulta dos regimes estabelecidos na Lei n.º 17/10, de 29 de Julho (Lei da Organização e funcionamento dos Órgãos Locais) e no Decreto Presidencial n.º 276/11, de 31 de Outubro (Estatuto Orgânico do Governo Provincial de Luanda), o qual concede autonomia financeira aos municípios de Luanda, tornando-os com capacidades de gestão a par das restantes províncias do país.

Relativamente ao inquérito feito ao IFAL como órgão-chave, subordinado ao MAT, com a incumbência de formação e capacitação do pessoal envolvido nos serviços e projectos locais, tendo sido um dos seus primeiros objectivos o de formar os dirigentes locais e depois os funcionários locais da administração local do Estado; foi também criado em 2011 pelo Decreto executivo conjunto n.º 185/08, de 8 de Setembro, o Curso Médio de Administração

Local e Autárquica do Estado (CMALA) com intuito de prosseguir os objectivos de aperfeiçoamento e modernização da administração local com a formação dos seus agentes.

O presente estudo delimitou o seu inquérito partindo desde a criação do IFAL até 2013. No entanto, o instituto tem elaborado um plano de formação que tem cumprido a 90% com um índice satisfatório de acções formativas; tem sido elaborado o plano de formação anual, o qual depende da auscultação prévia aos Governos Provinciais, Administrações Municipais e outras entidades afins, de forma a reter dados sobre áreas que necessitam de actuação formativa e, consequentemente, e sobre a especificação dos cursos a ministrar anualmente. As diversas acções formativas previstas em cada ano são deste modo o resultado de diagnósticos de necessidades de formação feitas de forma directa pelo IFAL junto das entidades competentes.

No entanto, apesar de o IFAL ter um índice quantitativo satisfatório em número de formandos, em termos qualitativos não o tem por falta de um sistema viável de *feedback*, o que não permite obter dados mais viáveis e fidedignos sobre o impacto da formação. É necessário um estudo sistemático e rigoroso de forma a obter indicadores qualitativos das acções de formações. Assim, para fazer face a estes encalços, o IFAL criou e aprovou o Gabinete de Controlo de Qualidade e Sistemas Integrados (GCQSI), pelo Decreto Presidencial N.º161/13 de 18 de Outubro de 2013, sendo um serviço de apoio agrupado ao qual compete assegurar a política da qualidade dos serviços do IFAL, assim como a sua melhoria contínua. Da mesma forma, para garantir a qualidade dos serviços do IFAL, foram elaborados ainda regulamentos e procedimentos, avaliando a compatibilização com a legislação onde se determinou a extensão do cumprimento das normas, dos planos e procedimentos vigentes, tendo sido ainda avaliada a qualidade alcançada na execução de determinadas tarefas e aferido o desempenho e o grau de responsabilidade envolvidos.

Contudo, verificou-se ainda a fraca capacidade do sistema de avaliação de desempenho dos funcionários na administração pública. Nestas condições, o IFAL não consegue dispor de informações objectivas e suficientes de modo a obter uma resposta concisa da eficácia de prestação de serviços dos quadros formados. Já para os alunos, numa visão parcial através dos relatórios após estágio vindos das Administrações Municipais, é possível reter o grau de eficácia, de forma parcial, como satisfatório. Em tempos de estágio os alunos têm mostrado grande empenho na prestação de serviços administrativos, como comprovam os relatórios de estágios feitos pelos seus tutores de estágio.

Finalmente, o instituto tem em carteira para os próximos anos a aposta em cursos profissionalizantes, contemplando a formação “*on the job*”, a qual irá contribuir de forma relevante para aumentar o impacto da formação ministrada pelo IFAL. Portanto, o desafio do executivo local no país recorre cada vez mais a estratégias de Desenvolvimento Local (DL), em resposta aos desafios da globalização e ao incentivo à descentralização. Assim, as estratégias de Desenvolvimento Local promovem a participação e o diálogo a nível local, estabelecendo a ligação entre as partes interessadas do sector público e do sector privado e os respectivos recursos, com vista ao melhor emprego e a uma melhor qualidade de vida para homens e mulheres que compõe a comunidade.

Recomendações

A presente investigação exploratória permitiu conhecer o plano geral de formação dos funcionários públicos, que surgiu como consequência necessária do processo de reforma administrativa, e por outro lado tem como objectivo de corresponder às exigências ditadas pela nova realidade económica, política, social, visando aperfeiçoá-la cada vez mais, para um melhor e mais eficaz desempenho na prossecução do interesse público. Perante esta situação – no contexto das responsabilidades do IFAL como entidade encarregue para a formação e aperfeiçoamento dos quadros que irão suprir as necessidades da Administração Local do Estado –, somos a recomendar o seguinte:

1. Desenvolvimento de um trabalho conjunto entre o IFAL e outros sectores e instituições para apoiar as Administrações Municipais na aplicação e elaboração de estratégias de Desenvolvimento Económico Local (DEL);
2. Fomentar acções inclusivas e desenvolver matérias de capacitação participativa para serem partilhadas com potenciais gestores municipais e incluir a participação dos membros dos CACS para uma melhor percepção das suas funções;
3. Que o ingresso dos alunos do CMALA nas administrações municipais seja preferencial nos concursos públicos, já que o IFAL ainda não tem qualquer convénio com o MAPTSS, mas assume a tarefa de potenciar as Administrações locais para ir de encontro às necessidades da administração autárquica.

BIBLIOGRAFIA

- Alexandrino, J. M. (2012). *O poder local na Constituição da República de Angola - direito das autarquias locais: introdução, princípios e regime comum*. Luanda.
- Almeida, A. J. (2008). Estruturas e práticas de Formação Profissional das Médias e Grandes Empresas em Portugal. *VI congresso Português de Sociologia*. Mundos Sociais: Saberes e Práticas. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Almeida, P. P. (2005). Serviço(s) e Sociologia do Trabalho – Que práticas? Que objectos? *Sociologia. Problemas e Práticas*, 47, pp. 47-67.
- Almeida, P. P. (2005). *Trabalho, serviço e serviços: contributos para a sociologia do trabalho*. Porto: Edições Afrontamento.
- Alves, R. J. F. (2011). *Formação inicial na administração pública portuguesa: proposta de modelo e breve análise comparativa*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Universitário Lisboa.
- Amaral, D. F. (2010). *Curso de direito administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Angola Notícias (ANGOP). (2013). *Angola precisará 2.3 milhões de quadros para fazer face ao desenvolvimento*. In <http://www.angonoticias.com/Artigos/item/38029/angola-precisara-23-milhoes-de-quadros-para-fazer-face-ao-desenvolvimento>
- Assembleia Nacional de Angola (1981). *Lei geral do Trabalho de Angola*.
- Caetano, M. (2010). *Manual de direito administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Canário, R. (org.) (2003). *Formação e situação de trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Cardim, J. (2005a). *Do ensino industrial à formação profissional: as políticas públicas de qualificação em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardim, J. (2005b). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carvalho, A. V., & Nascimento, L. P. (2004). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cavaco, C. (2009). *Adultos pouco escolarizados, políticas e práticas de formação*. Porto: Editora UiDCE.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Editora Atlas.

- Coimbra, J. L., & Parada, F. (2001). *Formação ao longo da vida e gestão da carreira*. Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Constituição da República de Angola. (2010). Luanda.
- Cordeiro, R. R. (2008). *A Formação profissional e o desenvolvimento de novas competências*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Correia, J. L. (2003). Formação e trabalho: contributo para uma transformação dos modos de pensar na sua articulação. In Canário, R. (org.), *Formação e situação de trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, c. A., Gomes J. F. S., (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo, 2ª Ed. Revista e corrigida.
- Escola Nacional de Administração (ENAD). (2008). Documento de Estratégia para o país e Programa Indicativo Nacional para o Período 2008-2013. Recuperado em 2014, de http://eeas.europa.eu/delegations/angola/documents/project/csppt_assinadocompleto_internet_pt.pdf.
- Firmino, M. B. (2007). *Turismo: organização e gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fonseca, P. J. M. (2008). *A importância da formação profissional contínua nas empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª edição). São Paulo: Atlas. In http://www.academia.edu/4405328/GIL_Antonio_Carlos_COMO_ELABORAR_PROJETOS_DE_PESQUISA_Copia
- IEFP (2000). *Avaliação das políticas de emprego e formação*, Lisboa. Portugal.
- IEFP (2000). *Grupos desfavorecidos face ao emprego- tipologias e quadro básico de medidas recomendáveis*. Lisboa. Portugal.
- IEFP (2000). *O Sistema Empresa*, Lisboa, Centro Nacional de Formação de Formadores.
- Instituto de Formação da Administração Local (IFAL). *Relatórios Sociais de 2012 à 2013*. Luanda-Angola.
- Instituto Nacional do Emprego e Formação Profissional (INEFP). (2006). Workshop: *Aprendizagens para adolescentes e jovens*. Recuperado em 2014, de www.donbosconetwork.org/.../Educación-Sistema%20Nacional%20FP-J...

- ISG-Business & Economics School. (2009). *A importância da formação no desenvolvimento das empresas*. In <http://www.isg.pt/noticias-e-eventos/nos-media/a-importancia-da-formacao-nodesenvolvimento-das-empresas.html> (acedido a 15 de Agosto de 2013).
- Machete, R. C., & Antunes, H. S. (2004). *Direito das fundações: proposta de reforma*. Lisboa: Fundação Luso-Americana.
- Melo, C. M. (2006). *O impacto da formação profissional em alternância na motivação e nas expectativas dos jovens*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Ministério da Administração Pública e Trabalho Emprego e Segurança Social (MAPTESS). (2000). *Programa de Reforma Administrativa (PREA). Psicanalise do contencioso administrativo*. In <http://direitoadministrativofdul.blogspot.com/>
- Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS). (2000 à 2003). *Estudo sobre a macro-estrutura da administração pública angolana*. Luanda: Centro de Documentação e Informação
- Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS). (1998). *Manual de procedimentos de gestão de recursos humanos na administração pública*. Luanda.
- Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS). (2005a). *Administração pública: redução da intervenção directa do estado e aumento da responsabilidade pública (reconstrução e modernização)*. Luanda: Instituto Nacional de Instigação e Desenvolvimento da Educação.
- Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS). (2005b). *Administração Pública. Legislação sobre a Administração Pública: 2002 – 2005* (volume 6). Luanda.
- Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS). (2008). *A formação profissional em Angola. A aposta de uma nação em construção*. Luanda.
- Ministério da Educação (MED). (2001). *Estratégia integrada para a melhoria do sistema de educação (2001-2015)*. Luanda: Editora N'Zila.
- Ministério da Educação (MED). (2005). *Currículo do 1º Ciclo do ensino secundário: reforma curricular*. Luanda: Instituto Nacional de Instigação e Desenvolvimento da Educação.
- Ministério da Educação (MED). (2007). *Plano nacional da reconstrução do sistema educativo*. Luanda.

- Ministério da Educação (MED). (2010). *Currículo e processo de aprendizagem*. Luanda: Instituto Nacional de Instigação e Desenvolvimento da Educação.
- Moreira, R. A. (2011). *A formação profissional numa empresa multinacional: um trunfo indispensável!* Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Moreira, V. (1997). *Administração Autónoma e Associações Públicas*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Naia, A. M. P. (2009). *Importância da formação inicial no empreendedorismo: estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Ngulube, A. K. (2006). *Política educacional angolana (1976-2005): organização, desenvolvimento e perspectivas*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Brasil. In <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-05062007-115100/pt-br.php> (acedido a 13 de Maio de 2014).
- Ngulube, A. K. (2010). *Educação angolana: políticas de reformas do sistema educacional*. São Paulo: Biscalchin Editor.
- Núcleo de Estudos do Território e da Administração Local do Estado (NETAL). (2013a). Modelos de Financiamento da Formação na Administração Local. *Revista – Trimestral*, 1, pp. 10-65.
- Núcleo de Estudos do Território e da Administração Local do Estado (NETAL). (2013b). Acesso à Função Pública. *Revista – Trimestral*, 2, pp. 52-66.
- Núcleo de Estudos do Território e da Administração Local do Estado (NETAL). (2012). Ciclo de Conferencias Autárquica. *Revista – Trimestral*, nº 3.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: da interrogação à descoberta científica*. Porto: Vida Económica.
- Paca, C. (2008). *Direito do contencioso administrativo angolano*. Lisboa: Almedina.
- Paulino, C. (2015). *Administração pública angolana. Perspectiva histórica do seu desenvolvimento e os desafios da terceira administração*. In <http://cooperacao.palop-tl.eu/index.php/biblioteca/manuais-de-formacao/87-evolucao-historica-administracao-publica-angola/file>

- Pedro, A. (2012). *Autarquias locais em Angola. Semanário Angolense*. In <http://jukulomesso.blogspot.pt/2012/12/autarquias-locais-em-angola-publicado.html>
- Pires, M. L. (2011). Regime jurídico aplicável às fundações de direito privado e utilidade pública. *Publicações Cedipre Online* – 7. In http://www.fd.uc.pt/cedipre/publicacoes/online/public_7.pdf (acedido a 15 de Outubro de 2013).
- Poulson, L. (2009). *As autarquias locais e as autoridades tradicionais no direito angolano - esboço de uma teoria subjetiva de poder local*. Luanda: Casa das Ideias.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) & República de Angola. Ministério da Administração do Território (MAT). (2003). *Descentralização e desconcentração administrativa – estudo sobre a macroestrutura da administração local* (volume 2). Luanda: PNUD E MAT
- Programa de Reforma Institucional e Modernização Administrativa (Angola). (2003). *Administração pública: redução da intervenção directa do estado e aumento da responsabilidade pública (reestruturar e modernizar)*. Luanda: Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social.
- Programa Indicativo Regional (PIR PALOP II) (1997).
- Quintão, C. (coord.) (1999). *Relações entre a escola e o mercado de emprego envolvente*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Ribeiro, J. M. M. (2012). A colaboração entre a família de crianças com necessidades educativas especiais e a escola: Perceções de pais e de educadores de infância/professores do 1º ciclo. Tese de Mestrado. Escola Superior de Educação João de Deus. Lisboa. Portugal. Recuperado em 2015, de http://comun.rcaap.pt/bitstream/123456789/2575/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Joana%20Ribeiro.pdf.
- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia Científica*. In Unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf
- Santos, B. (2012). *Breve história do processo de desconcentração, descentralização e governação local em Angola. Rumo à Democracia Local. DNAL report*. Luanda: Ministério da Administração do Território.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sousa, B. (2014). *Relatório de acompanhamento aos Municípios*. Luanda.

Teixeira, C. (2011a). *A nova constituição económica de angola e as oportunidades de negócios e investimentos*. Comunicação apresentada na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. In <http://www.fd.ulisboa.pt/wp-content/uploads/2014/12/Teixeira-Carlos-Nova-Constituicao-Economica-de-Angola.pdf>.

Teixeira, C. (2011b). *As autarquias locais e futuros desafios no contexto angolano*. Conferência proferida na Faculdade de Direito, 11 de novembro, Cabinda, Angola.

United Nations Development Programme (UND). (2003). *Formação profissional em África*. In <http://www.undp.org/hdr2003/> (acedido a 12 de Agosto de 2013).

Leis, Artigos e Diplomas legais de Angola

Artigo n.º 145-7 (Lei das Autarquias Locais)

Decreto Presidencial n.º 276/11, de 31 de Outubro (Estatuto Orgânico do Governo Provincial de Luanda)

Decreto-Lei n.º 110/83, de 1 de Dezembro (Lei da Formação Profissional)

Decreto-Lei n.º 17/99, de 29 de Outubro (Conselho de Ministros)

Decreto-Lei n.º 24/02, de 30 de Abril (Conselho de Ministros)

Decreto-Lei n.º 29/94, de 29 de Julho (Lei da Administração Pública)

Decreto-Lei n.º 35/91, de 26 de Julho

Decreto-Lei n.º 37/08 de 9 de Junho (Lei da Administração Pública)

Lei n.º 12/91, de 31 de Maio (Lei da Revisão Constitucional)

Lei n.º 17/10, de 29 Julho (Lei da Organização e do Funcionamento dos Órgãos de Administração Local do Estado)

Lei n.º 23/92, de 16 de Setembro (Lei da Revisão Constitucional)

Leis, Artigos e Diplomas legais de Portugal

Decreto-Lei n.º 247/85, de 12 de Julho (Ministério do Trabalho e Segurança Social)

Decreto-Lei n.º 44506, de 10 de Agosto de 1962 (Ministério das Corporações e Previdência Social)

Decreto-Lei n.º 44538, de 23 de Agosto de 1962 (Ministério das Corporações e Previdência Social)

Decreto-Lei n.º 48275, de 18 de Março de 1968 (Ministério das Corporações e Previdência Social)

Decreto-Lei n.º 519-A2/79, de 29 de Dezembro (Ministério do Trabalho)

Portaria n.º 146/2011, de 7 de Abril (Lei da Administração Pública)

Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 89/2010, de 17 de Novembro

ANEXOS

**QUESTIONÁRIO SOBRE A FORMAÇÃO DADA PELO IFAL: ACADÉMICA E
PROFISSIONAL**

Este inquérito tem por objectivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma tese de mestrado sobre Formação Profissional e sua Relevância nas Futuras Autarquias em Angola: Estudo Exploratório.

As respostas são anónimas e a informação será tratada com toda confidencialidade e será utilizada apenas para fins estatísticos. É para nós fundamental a resposta verdadeira a todas as questões baseando-se na sua própria experiência. Desde já, agradecemos a sua colaboração.

SEXO: Masculino ☐ Feminino ☐

HABITUAÇÕES LITERARIAS: Primário ☐ 2º Ciclo ☐ Médio ☐ Universitário ☐ Outro ☐

PROFISSÃO: _____

- 1 Que metodologia o IFAL usa para identificar necessidades de formação nos Municípios?

- 2 Qual é a percepção de aproveitamento da formação desde a criação do IFAL até à data actual?

3 Qual é a percepção de alcance dos objectivos preconizados? Justifique.

4 Com autarquias implementadas, o IFAL continuará com mesmo modelo de gestão de formação para os municípios? Justifique.



5 Qual é a visão do grau de absorção dos quadros formados pelo IFAL na Administração Local?

6 Qual é a eficácia na prestação de serviços dos quadros formados?

7 Como tem sido a integração dos formandos na Administração Local?



8 O executivo local tem domínio dos conteúdos de formação levada a cabo pelo IFAL, no que tange ao Desenvolvimento Local, Sim/Não. Qual é avaliação que faz?

9 Existe, ou não, um impacto da formação profissional em alternância na melhoria dos jovens para a sua inserção no mercado de trabalho?



10 Como tem sido a adesão por parte das Administrações Locais à formação?







ISMAEL MATEUS
Director Geral

Em 2012 o Instituto de Formação da Administração Local realizou mais de 90% dos cursos previstos no seu plano de formação. Por essa razão a primeira palavra deve ser de agradecimento a todas as pessoas singulares e colectivas que contribuíram para o sucesso do plano de formação de 2012.

Destacamos em primeiro lugar o senhor Ministro da Administração do Território, Dr. Bornito de Sousa Baltazar Diogo pelo acompanhamento, apoio e orientações permanentes; os secretários dos governos provinciais e aos administradores municipais pela paciência, trabalho de equipa e apoio e finalmente à excelente equipa do IFAL, em particular do Departamento dos Assuntos Académicos e Pedagógicos, incluindo, como é óbvio, os formadores, os coordenadores municipais e regionais e motoristas.

Graças ao apoio recebido foi possível ultrapassar todas as dificuldades e lograr êxito sobretudo no esforço realizado para ministrar semanalmente 10 cursos de curta duração percorrendo todos os municípios do país, sem qualquer excepção.

Para este ano de 2013, o IFAL tem desafios enormes como a melhoria da qualidade dos cursos (todos eles); melhoria e modernização da metodologia IFAL de formação; o início de cursos de formação e capacitação na modalidade de ensino à distância; a passagem em metade do país da coordenação dos cursos de curta duração de Luanda para os centros regionais e ainda a criação e realização dos cursos provinciais. Outro desafio deste ano é também a criação e/ou aprimoramento de ferramentas e suporte da formação como por exemplo, os planos de sessão, os manuais de cada curso e o uso de audiovisuais na formação.

À semelhança de outras Escolas de Administração Pública, o IFAL pretende assumir a liderança da formação profissional dos funcionários, técnicos e dirigentes da Administração Local e Autárquica, com o objectivo de estabelecer sinergias entre a oferta de formação (cursos, conferências e seminários) e as necessidades específicas de cada funcionário, categoria ou função. Pela primeira vez, o plano inclui os chamados cursos de qualificação que se destinam a preparar funcionários a exercerem determinadas funções.

O desafio é conseguir colocar a formação na órbita das grandes preocupações dos decisores sobre o futuro da administração local e, ao mesmo tempo, oferecer ao mercado de trabalho quadros que, por terem sido treinados pelo IFAL, sejam reconhecidos como tendo um valor acrescido.

Renovamos o nosso mais profundo reconhecimento a todas as entidades singulares e colectivas que nos facultam o melhor dos seus saberes e dos seus esforços para a realização do plano de formação deste Instituto.

Bem haja a todos.
Ismael Mateus Sebastião
Director Geral do IFAL

➤ INVESTIGAÇÃO

➤ **Gestão de recursos Humanos e Avaliação Organizacional** - papéis e habilidades de gestão comunicação na organização; fundamentos de liderança; Métodos de avaliação e construção da decisão processos de avaliação de qualidade dos processos administração pública e gestão social; gestão em recursos humanos;

➤ **Políticas sociais e culturais, Participação dos cidadãos e Autoridades tradicionais** - Avaliação das relações entre as autoridades tradicionais e outras instituições; a participação na vida económica, social e cultural dos municípios; as formas de participação democrática e as políticas culturais e sociais.

➤ **Finanças Locais** - orçamento participativo municipal; colecta de taxas e impostos; geração de receitas e controlo das despesas, métodos de planificação e orçamentação municipal transparente e participada sobre a Administração Local.

➤ **Ordenamento e desenvolvimento territorial;**



Administradora de Belas, Joana Quintas, entregando colete e certificado a um formador do IFAL.

Os estudos serão publicados no site do NETAL (acoplado ao portal do IFAL) e nos Cadernos do NETAL, órgão de divulgação de ideias e reflexões sobre a Administração local e onde versem as pesquisas e estudos do NETAL, monografias do ensino médio e de licenciaturas que mereça o aval do conselho científico; dissertações de mestrado, discursos e documentos diversos.

SUMÁRIO

04 MENSAGEM DO DIRECTOR GERAL

06 O IFAL

- 06 - MISSÃO
- 06 - VALORES
- 06 - POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL
- 07 - ÁREAS DE INTERVENÇÃO
- 08 - ESTRUTURA ORGÂNICA
- 09 - HISTORIAL

12 FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

- 12 - CURSOS DE CURTA DURAÇÃO DE ÂMBITO LOCAL
- 14 - CURSOS DE CURTA DURAÇÃO DE ÂMBITO REGIONAL
- 16 - CURSOS DE MÉDIA DURAÇÃO
- 17 - CURSOS POR ENCOMENDA

18 PÓS-GRADUAÇÃO E MESTRADO

21 ENSINO

- 21 - CURSO MÉDIO DE ADMINISTRAÇÃO LOCAL E AUTÁRQUICA

26 INSERÇÃO PROFISSIONAL

28 ENSINO À DISTÂNCIA: IFAL ONLINE

29 INVESTIGAÇÃO

33 HOMOLOGAÇÃO

34 EVENTOS

- 34 - JORNADAS TÉCNICAS DE FORMAÇÃO
- 37 - CELEBRAÇÃO DO DÉCIMO ANIVERSÁRIO DO IFAL
- 40 - 10 DE AGOSTO DE 2012: CONFERÊNCIA DO DIA AFRICANO DA DESCENTRALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

41 COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

O Instituto de Formação da Administração Local (IFAL) foi criado por Decreto nº 24/02 de 30 de Abril do Conselho de Ministros e inaugurado por Sua Excelência Presidente da República, Engenheiro José Eduardo dos Santos, aos 3 de Maio de 2002.

MISSÃO

Assegurar a execução da política de aperfeiçoamento e modernização da Administração Local do Estado e da Administração Autárquica, através da formação dos seus agentes, de investigação e de assessoria técnica.

VALORES

➤ **Competência:** dotar a Administração Local com ferramentas que lhes permitam desenvolver as suas actividades com competência.

➤ **Responsabilidade:** o IFAL é responsável para garantir a formação e a capacitação dos técnicos e agentes da Administração Local.

➤ **Excelência:** garantir a máxima qualidade no acesso à formação por parte dos funcionários da Administração Local e no desempenho das suas funções.

O IFAL deverá promover a melhoria da qualidade de vida e dos serviços prestados pelos órgãos da Administração Local do Estado e das Autarquias Locais aos cidadãos, às comunidades e a outras pessoas colectivas, incluindo os serviços municipalizados.

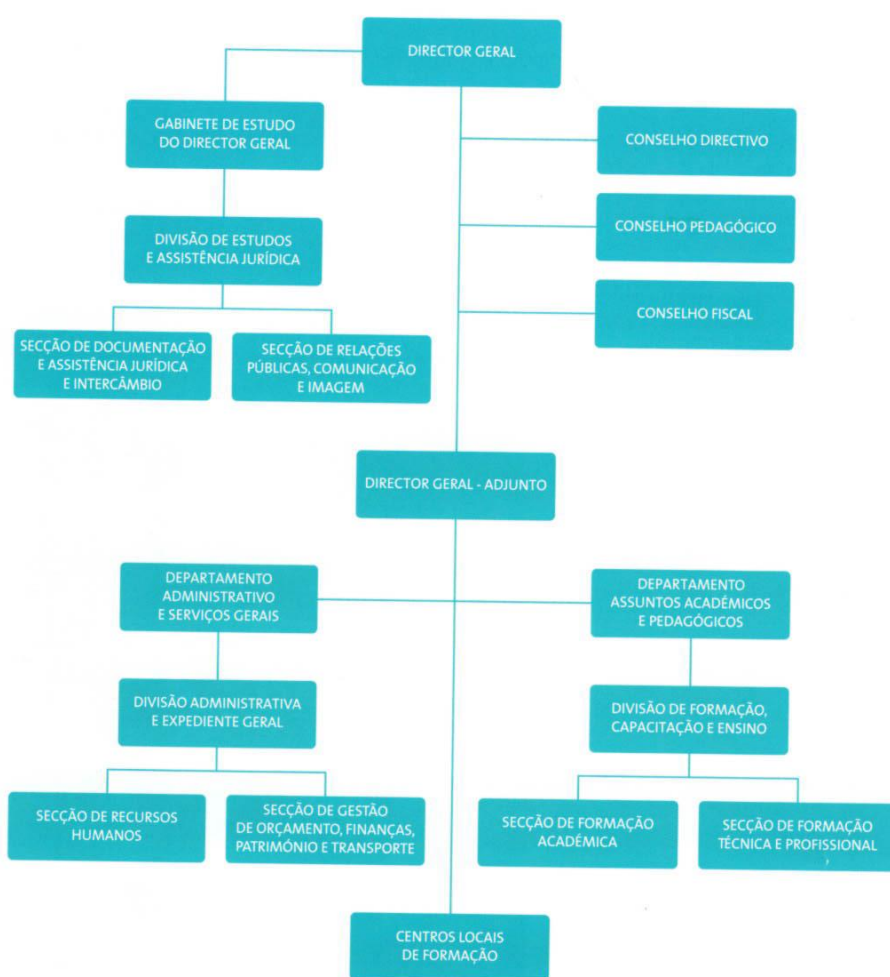
POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL

O IFAL tem no centro do seu posicionamento institucional o objectivo de contribuir para o processo de aperfeiçoamento e modernização da Administração Local através da capacitação dos seus agentes e assessoria técnica relativas à Administração Territorial e de gestão do desenvolvimento local.

O IFAL pretende afirmar-se como um centro técnico de Excelência e Referência em matéria de Gestão Pública Local actuando, por isso, nas vertentes do Ensino Médio e Superior; formação e Capacitação dos actuais funcionários e a especialização técnica e académica dos funcionários da Administração Local e Autárquica.

Com a perspectiva de realização das primeiras eleições autárquicas no país, o IFAL vem procedendo à adequação dos seus serviços para que esteja em condições de atender as necessidades de formação das futuras autarquias e, nesta fase ainda, constituir-se num centro de saber e experiências que ajude os decisores a encontrar as melhores soluções e propostas para o modelo de regime autárquico a vigorar no país.

ESTRUTURA ORGÂNICA





IFAL
Instituto de Formação da Administração Local



relatório **social** 2013



Competência • Responsabilidade • Excelência

2. O IFAL

O Instituto de Formação da Administração Local (IFAL), foi criado por Decreto Lei nº 24/02, de 30 de Abril, do Conselho de Ministros, e inaugurado por Sua Excelência o Presidente da República, Engenheiro José Eduardo dos Santos, aos 3 de Maio de 2002.

2.1 MISSÃO

Assegurar a execução da política de aperfeiçoamento e modernização da Administração Local do Estado e da Administração Autárquica, através da formação dos seus agentes, de investigação e de assessoria técnica.

2.2 VALORES

- **Competência:** dotar as Administrações com ferramentas que lhes permitam desenvolver as suas actividades com competência.
- **Responsabilidade:** o IFAL é responsável por garantir a formação e a capacitação dos técnicos e agentes da Administração Local do Estado.
- **Excelência:** garantir a máxima qualidade no acesso à formação por parte dos funcionários da Administração Local no desempenho das suas funções.

2.3 VISÃO

O IFAL deverá promover a melhoria da qualidade de vida e dos serviços prestados pelos órgãos da Administração Local do Estado e das Autarquias Locais aos cidadãos, às comunidades e a outras pessoas colectivas, incluindo os serviços municipalizados.

2.4 ATRIBUIÇÕES

- Organizar e realizar, em regime presencial e não presencial, cursos de formação, seminários de aperfeiçoamento técnico e estágios destinados a dirigentes, responsáveis, técnicos e funcionários da Administração Local do Estado e Autárquica;
- Realizar, em regime presencial e não presencial, cursos de formação técnico-profissional em áreas diversas, destinados a públicos distintos;
- Promover cursos de formação e capacitação para ingresso e ascensão na carreira da Administração Local;
- Promover cursos de formação média da Administração Local e Autárquica, nos termos da legislação em vigor sobre a matéria;
- Realizar investigação e estudo no domínio das ciências administrativas a nível local;
- Promover em parceria com as instituições de ensino superior, cursos superiores de Administração Local e Autárquica e de Desenvolvimento Local, nos termos da legislação vigente sobre a matéria;
- Realizar a pedido do Ministério da Administração do Território (MAT) e órgãos dependentes, acções de formação e capacitação dos funcionários e responsáveis dos Ministérios;

3. FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

No âmbito do seu Programa de Formação e Capacitação de Quadros e Agentes da Administração Local do Estado para o ano de 2013, o IFAL deu início a sua actividade formativa no dia 28 de Janeiro de 2013. Para o ano foram programados Cursos de Curta Duração de Âmbito Local, Cursos Interprovinciais, Cursos Especiais de Informática e Cursos de Média Duração, assim como 78 Seminários Regionais. Foram realizados 591 cursos, com a participação de 13.677 formandos, dos quais 4.182 são do sexo feminino.

Foram realizados 21 seminários, com a participação de 904 formandos, sendo 306 do sexo feminino.

3.1 CURSOS DE CURTA DURAÇÃO DE ÂMBITO LOCAL

Os cursos de curta duração são, de longe, os mais frequentados e mais ministrados pelo IFAL. Os cursos de curta duração diferenciam-se em cursos de âmbito local, aqueles que se realizam nos municípios, e os de âmbito provincial, os que se realizam nas sedes provinciais.

A organização dos cursos de curta duração conheceu em 2013 a experiência piloto dos centros regionais do IFAL. Deste modo, as formações ocorridas em 9 das 18 províncias do país foram coordenadas a partir do IFAL enquanto que as restantes 9 foram feitas a partir dos recém-criados Centros Regionais do IFAL. O projecto piloto de 2013 ditou a criação de três centros, nomeadamente O Centro Regional do IFAL de Benguela (coordenando as acções formativas das províncias de Benguela, Cuanza Sul e Luanda); Centro Regional do Huambo (acções formativas para Huambo, Bié e Kuando Kubango) e o Centro Regional de Saurimo (para as acções formativas da Lunda Sul, Lunda Norte e Moxico).

Tratam-se de cursos de formação rápida, num máximo de 30 (trinta) horas com o objectivo de proporcionar a actualização dos funcionários em matérias da sua esfera de trabalho.

Durante o ano formativo de 2013, o IFAL realizou um total de 918 cursos de curta duração de âmbito local, o que representa cerca de 80% de execução dos cursos previstos.

O curso sobre "Actividade e procedimento administrativo" foi a formação ministrada num maior número de municípios, ao passo que, no sentido contrário seja o menos ministrado, está o curso de "Monitoria e avaliação do desempenho dos funcionários".

Nos 918 cursos de curta duração de âmbito local realizados foram capacitados 19780 (dezanove mil e setecentos e oitenta) quadros da administração local do estado.

A província do Bié foi a destacada do ano ao realizar 70 cursos. Em sentido inverso, a província de Luanda foi a que menos cursos realizou apenas 38 cursos durante o ano. Em termos de percentagem de execução, Cabinda é o destaque com a realização de 100 por cento dos cursos previstos para este ano. Luanda é a que tem a menor percentagem com 70% do previsto.

➔ ÍNDICE

06 MENSAGEM DO DIRECTOR GERAL

07 O IFAL

- 07 - Missão
- 07 - Valores
- 07 - Visão
- 07 - Atribuições
- 08 - Estrutura Orgânica
- 09 - Recursos Humanos e Materiais
- 14 - Historial

15 FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

- 15 - Cursos de Curta Duração de Âmbito Local
- 17 - Cursos de Curta Duração de Âmbito Inter-Provincial
- 17 - Curso Especial de Informática
- 19 - Cursos de Média Duração
- 20 - Cursos por Encomenda
- 21 - Cursos Financiados
- 21 - Seminários Regionais

25 CMALA E INSERÇÃO PROFISSIONAL

- 25 - Ensino Médio
- 30 - Inserção Profissional

31 ENSINO À DISTÂNCIA: IFAL ONLINE

34 JORNADAS TÉCNICAS DE FORMAÇÃO

35 CICLO DE CONFERÊNCIAS AUTÁRQUICAS

37 ACADEMIA DE LIDERANÇA

41 ESTUDOS E COOPERAÇÃO

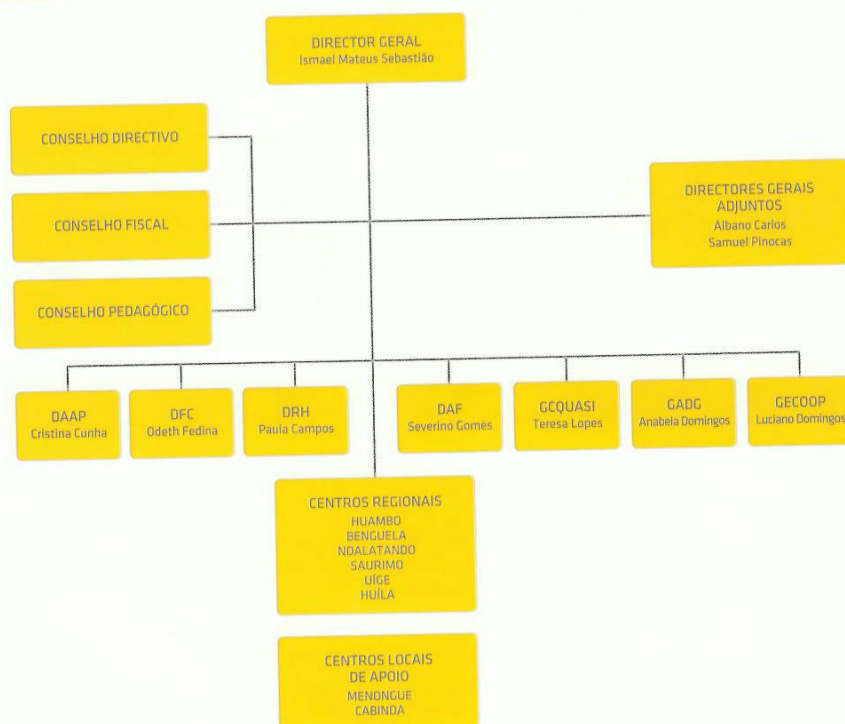
- 44 - AECID
- 45 - PNUD
- 46 - Fundo de Apoio Social "FAS"
- 46 - CEDDET
- 46 - Viagem a Foz de Iguaçu

47 EVENTOS

- 47 - Feira do Livro
- 48 - Feira dos Municípios e Cidades de Angola

- Celebrar acordos de cooperação, no âmbito das suas atribuições, com entidades nacionais e estrangeiras, incluindo instituições universitárias, ENAD e instituições financeiras públicas de harmonia com a legislação vigente em matéria;
- Acompanhar e avaliar sistematicamente o nível de aplicação de conhecimentos técnico-científicos, dos dirigentes e responsáveis, técnicos e funcionários da Administração Local do Estado e da Administração Autárquica;
- Cooperar no processo de estudo sobre a necessidade de recursos humanos especializados em matéria de Administração Local do Estado e da Administração Autárquica;
- Exercer as demais tarefas que lhes forem incumbidas superiormente.

2.5 ESTRUTURA ORGÂNICA



DAAP - Departamento dos Assuntos Académicos e Pedagógicos
 DFC - Departamento de Formação e Capacitação
 DRH - Departamento de Recursos Humanos
 DAF - Departamento de Administração e Finanças
 GCQUASI - Gabinete de Controlo de Qualidade e Sistemas de Informação
 GADG - Gabinete de Apoio ao Director Geral
 GECCOP - Gabinete de Estudos e Cooperação

